



875202  
2  
71

UNIVERSIDAD VILLA RICA

Facultad de Contaduría y Administración  
Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

" Diagnostico de los Factores  
Determinantes en el Desarrollo  
de la Función de Capacitación "

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta :

NANCY BARREDO MUÑOZ

Director de Tesis  
Ing Federico E. Avila Vinay

Revisor de Tesis  
C.P. Martha Gloria Canudas Lara

H. VERACRUZ, VER.

1987

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.

## RECONOCIMIENTOS

A DIOS:

YA QUE SIN EL NO HUBIESE LOGRADO  
NADA DE LO QUE SOY.

A MIS PADRES:

PAPI:

GRACIAS POR SU AMOR Y APOYO LO PROMETIDO ES DEUDA.

MAMI:

GRACIAS PORQUE SIEMPRE ESTAS A MI LADO CUANDO TE  
NECESITO Y NO TENGO OTRA FORMA DE AGRADECERTE.

**“LOS QUIERO MUCHO”**

A MIS HERMANOS:

PORQUE FUERON PARTE FUNDAMENTAL EN MI VIDA Y  
CARRERA.

A MI ASESOR:

ING. MBA. FEDERICO E. AVILA VINAY  
POR SU APOYO, CONSEJOS Y FORMACION ACADEMICA QUE ME  
HA OTORGADO.

**“GRACIAS”**

**PARA MIS TRES GRANDES AMORES**

**A MIS PADRES:**

**POR DARME EL SER Y DE QUIEN ESTOY ORGULLOSA**

**A DANIEL:**

**POR SER EL AMOR DE MI VIDA**

**A MI SOBRINO "CARLITOS":**

**PORQUE NO ME HAN DADO LA OPORTUNIDAD  
DE DARLE TODO EL AMOR QUE TENGO POR EL**

## ÍNDICE

### METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN .....	1
OBSERVACIONES METODOLÓGICAS.....	3
ANTECEDENTES.....	4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	7
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVO E HIPÓTESIS.....	9

### CAPITULO 1

#### MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

1.1 LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS	
MEXICANOS .....	12
1.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO .....	13
1.3 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL .....	23

### CAPITULO 2

#### ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	26
2.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN .....	29
2.3 POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN .....	30
2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.....	31
2.5 LA INFRAESTRUCTURA .....	35

## CAPITULO 3

## TEORÍA, DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES .....	42
3.2 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS .....	45
3.3 ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS .....	48
3.4 EVALUACIÓN .....	50
3.5 SEGUIMIENTO .....	54

## CAPITULO 4

## DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 DEFINICIÓN OPERACIONALES DE VARIABLES .....	61
4.2 ESCALA DE EVALUACIÓN .....	64
4.3 INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	64
4.4 RELACIÓN DE PREGUNTAS CON VARIABLES .....	67
4.5 ESTADÍSTICAS .....	68
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES .....	73
APÉNDICE .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	77

## INTRODUCCIÓN

Durante muchos siglos la educación fué considerada asunto que tenia que ver con niños y jóvenes. Era la etapa de "preparación para la vida" para un futuro bien previsible y bastante definible de antemano.

Las cosas son muy diferentes ahora. Ahora todos hablan de educación de adultos o, con otros nombres, andragogía, educación continua, reciclaje, capacitación y adiestramiento del personal. Y no es por decreto ni por capricho de nadie, es por el vasto proceso del cambio que vive el mundo desde hace un siglo y que se acelera al empezar a sentir los aires del nuevo milenio: novedades continuas, adaptaciones continuas, aprendizaje continuo.

Y la gran preparación: además de la educación convencional del sistema escolar durante la primera parte de la vida, ahora también educación continua para conocer y asimilar las tecnologías que casi a diario se inventan y para saber desempeñarse en los puestos de trabajo, en una sociedad y en una empresa que son cada día más competitivas y más exigentes. Las excelencia ha llegado a ser un tema de manejo cotidiano.

Es por eso que una entidad se deberá de tener una continua capacitación hacia directores, administradores y operarios, dentro de un contexto humanista,

ofreciéndoles los instrumentos adecuados para que sean realmente agente del cambio positivo y para que sea sustanciosa y visible su contribución al desarrollo de los individuos de los grupos y equipos de trabajo, de las instituciones y también el desarrollo de la comunidad nacional.

Es tiempo de que se distinga y precisen los diferentes aspectos de la capacitación que hasta ahora se han confundido, y en muchos casos. Lamentablemente se ha llegado a ignorar.

Existe una capacitación para hacer. Es la más común, la que generalmente se práctica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y a habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos. Pero existe otra capacitación, la capacitación para llegar a Ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencia que para la vida de la empresa. Descansa en motivos de la responsabilidad personal del trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Y debe mencionarse una tercera, la capacitación para hacer y llegar hacer, simultáneamente. Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. tiene un doble objetivo: el hacer trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Por lo anterior descrito es necesario pensar en una estrategia en la cual la empresa desarrolle a su personal mediante un plan de capacitación que cumpla con los requerimientos de desarrollo de éste y a su vez, que satisfaga la expectativa e interés profesionales y personales de los empleados logrando romper con grandes obstáculos y condiciones mínimas que hacen que la capacitación no logre que se desarrolle con éxito.

Desgraciadamente en muchas empresas no todo el personal recibe la capacitación necesaria y adecuado para el buen desempeño de sus actividades, ya que las empresas deberían proporcionar los medios necesarios o condiciones mínimas para el desarrollo integral y progresivo de sus empleados en forma permanente.

#### OBSERVACIONES METODOLOGICAS

A continuación se detalla de lo que trataran los capítulos que se desarrolla a lo largo de esta investigación.

Se detalla la metodología a seguir en este trabajo, partiendo de una síntesis de los antecedentes de la capacitación en México, así como una definición del problema y justificación del desarrollo de este tema, los objetivos, la hipótesis.

Todo lo anterior con la finalidad de sentar las bases de la investigación.

En el capítulo 1 trata en sí sobre los aspectos legales de la capacitación en México.

En el capítulo 2 habla en sí sobre los aspectos generales de la capacitación, su estructura e infraestructura de la misma.

En el capítulo 3 habla sobre las técnicas y etapas que existen para el desarrollo de la capacitación.

En el capítulo 4, se mencionan las variables a utilizarse, la investigación de campo, interpretando los resultados para hacerlos más objetivos, se elaboran gráficos y haciendo interpretaciones de los datos obtenidos de la investigación. Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, apéndice y bibliografía en general.

### ANTECEDENTES

Lo que durante 70 años permaneció estático en México, ahora cambia: El estado desliga de la actividad comercial y procura nuevas formas para elevar la producción.

Dentro de este proceso de modernidad los aspectos económicos y sociales son determinantes; El establecimiento de una forma de relación comercial con países del primer mundo solo que geográficamente estamos ligados, es un proyecto que habrá nuevas perspectivas, con característicos hasta ahora desconocidas por los factores mexicanos de la producción y a la que habrá que enfrentar con imaginación y voluntad de cambio.

En lo social, la educación en todos sus niveles resulta un factor fundamental en el advenimiento de una nueva realidad que debemos atender desde ahora, pues la Universidad es finalmente receptora de su producto, nos preocupa la respuesta que la educación superior pueda ofrecer para enfrentar esta realidad que nos presenta un mundo de continuo cambio.

La firma de un tratado de libre comercio entre nuestro país, los Estados Unidos de América y Canadá, es una situación que, sin duda, viene a provocar el

acercamiento en las decisiones que debamos tomar en la búsqueda de la excelencia.

Esta firma se va a compartir con 2 sociedades del primer mundo, donde la educación alcanza parámetros de especialización y adelanto tecnológico muy superior a los nuestros, que se traduce directamente en el desarrollo del sistema y la alta calidad de su producción.

Dicha premisa debe ser tomada muy en cuenta por el sector productivo de nuestro país aplicar recursos para la educación (capacitación) es invertir en lo nuestro.

Ahora tenemos un atraso tecnológico en métodos de producción, en la capacitación de nuestra gente a todos los niveles y una limitación por la antigüedad del equipo que usamos que casi la mayoría es proveniente de maquinas de segunda mano, y con mucho ingenio y habilidad hemos adaptado al proceso de producción, pero que son obsoletas frente a las modernas maquinas, es por eso que antes de invertir en la maquinaria moderna se debe invertir en la capacitación no solo del operario , sino en la propia capacitación superior, desde la dirección. No sobreviviría un director o propietario de estas empresas que no dominen un segundo idioma, que no comprenda y se complementa a entender e implementar la electrónica de las computadoras.

La capacitación es de arriba hacia abajo cuando se trata de programas, la pirámide de mando es con la parte ancha como base, pero cuando se trata de capacitación es invertida.

El tratado es una oportunidad valiosísima pero necesitamos entender nuestra responsabilidad personal en el proceso de cambio, la educación en todos los

niveles es básica y aceptación de más trabajo junto con la determinación de la capacitación.

El tema de capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función de educación ha tenido gran acogida en varios sectores de las empresas públicas y privadas. También es justo decir que las mismas función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que realice el trabajador con mayor eficiencia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos aspectos se deben tomar para que una organización sea llevada con éxito:

- 1.- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- 2.- No existen mejores medios que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Pese a los esfuerzos deliberados por parte de los sectores involucrados para cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre capacitación y obtener así el desarrollo económico social deseado, se ha visto que la especialización de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuada debido a la desviación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de mano de obra calificada.

Tal situación se atribuye a la falta de un marco referencial que sirva para la instrucción correcta de las acciones de capacitación.

Esto significa que dichas acciones se han realizado en forma dispersa y sin que haya continuidad. Seguramente no han sido la respuesta a las necesidades reales.

Por otro lado el proceso de aprendizaje consiste en descubrir y aceptar nuevas experiencias. Es un proceso de cambio y de crecimiento constante, si no se fortalece y no se permite que las personas se desarrollen en un ambiente protegido y de apoyo a las actividades hacia el cambio no será excelente, puesto que las organizaciones mal frente a la novedad no serán, casi con plena seguridad, organizaciones que asimilen. mostrarán actitudes rígidas hacia el trabajo y no considerarán la capacitación como una actividad estratégica para el desarrollo futuro.

## JUSTIFICACIÓN

Es necesario que los representantes del desarrollo de los recursos humanos reconozcan plenamente que el conocimiento, la destreza, las actitudes y el

comportamiento de los individuos son los que conducen directamente al éxito corporativo.

Los individuos necesitan que se les insistan a buscar la clase de oportunidades que desean, debe alentárseles para que aprovechen todas las posibilidades de desarrollo y de crecimiento en forma que necesitan y en consecuencia con el mejoramiento de su desempeño y de su contribución.

Es aquí cuando no hay capacitación adecuado ni el personal, y el interés para adquirirla se convierte en un problema de capital importante cuando la fuerza de trabajo y la organización no cuenta con lo necesario para conducirlo bien; la transformación es sino un problema. Si lo es la implantación que tenga para las personas.

La capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personas con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresas públicas y privadas. también es justo decir que la misma función no a tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación a sus empleados.

Sin embargo cabe mencionar que esto solo es un principio, ya que una capacitación deficiente ó mal planteada con llevan problemas en diferentes áreas empresariales, y solamente nos quejamos amargamente pero no hacemos nada por enfrentarnos a estos retos. La capacitación es una de las formas más

efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modalidad de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. sin ser el remedio; es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo.

Por otro lado una vez que se ha iniciado el programa de capacitación, se lleva a cabo evaluaciones de desempeño que muchas empresas no lo hacen y por lo tanto nunca se dan cuenta de las deficiencias de la capacitación.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

La identificación de los obstáculos o inexistencia de las condiciones mínimas para que la función de la capacitación se desarrolle con éxito.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- La valoración de las condiciones actuales, necesarias para que la función de capacitación se desarrolle con éxito.
- 2.- Identificar las condiciones existentes débiles que podrían estar limitando la función de capacitación.
- 3.- Elaborar una serie de recomendaciones a partir de las condiciones anteriores.

## HIPÓTESIS

EN LAS EMPRESAS DE VERACRUZ SE DAN LAS CONDICIONES QUE FACILITAN EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN.

**CAPITULO 1**  
**MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

## LEGISLACIÓN VIGENTE

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

- La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

### 1.1 LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

EL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL EN EL APARTADO A NOS DICE:

La fracción XIII, establece:

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

La fracción XXXI:

"Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las imposiciones del trabajador; darles la aplicación de las disposiciones del trabajador; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir

capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".<sup>1</sup>

## 1.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LA LEY REGLAMENTARIA, ES DECIR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LA QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINA LA LEY, DEFINE LO SIGUIENTE:

EN CUANTO A LOS TRABAJADORES Y EL PATRÓN.

- Es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (art. 3).
  
- El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.(art. 7)
  
- En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planteles y programas que con base en lo dispuesto por la ley, se realicen en la empresa (art. 25, fracción VIII).
  
- El patrón tienen entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo (art. 132, fracción XI y XXVIII).
  
- Así mismo, el trabajador tienen el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que elaborados en

común acuerdo entre el patrón y el sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social (art. 153-A).

- Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas (art. 153-B).

- Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (art 153-C).

- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de ellos que constituyan una rama industrial o actividad determinada (art. 153-D).

- La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza de trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe (art. 153-E).

- El objetivo de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología que se requiere. así mismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes del trabajador, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (art. 153-F).

- Para el caso de que un trabajador de nuevo ingreso requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos (art. 153-G).

- Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes requeridos (art. 153-H).
  
- A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirá comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlas de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresa (art. 153-I).
  
- Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal (art. 153-J).

#### EN CUANTO A LA SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

- La secretaría del trabajo y previsión social podrá provocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren comités nacionales de capacitación y adiestramiento, como órganos auxiliares de la propia secretaría, cuya función será:
  - Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.
  - Colaborar en la elaboración de un catálogo nacional de ocupaciones.
  - Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipo existente.
  - Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.

- Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
- Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- Gestionar el registro de las constancias de reconocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado (art. 153-K).
  
- Compete a la secretaria del trabajo y Previsión Social fijar las bases para determinar la forma en que debe designarse a los miembros de estos comités Nacionales y sobre su organización y funcionamiento (art. 153-L).
  
- Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa (art. 153-M).
- Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la secretaria de trabajo y previsión social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa (art. 153-N).
  
- Aquellas empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros sesenta días de los años impresos, la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo, igualmente, deberán informar de la integración y base de funcionamiento de sus comisiones mixtas (art. 153-O).
  
- Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la secretaria de trabajo y previsión social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria acreditar, tener los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde

pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personal o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la ley. en su caso, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga (art. 153-P).

- Los planes y programas deberán comprender un periodo máximo de cuatro años estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevará acabo el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargaran de impartir la capacitación y su número de registro en la secretaria del trabajo y previsión social (art. 153-Q).

- La secretaria del trabajo y previsión social, aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación.

Aquellos que no sean objetados por la autoridad laboral en el término citado, se considerarán aprobados (art. 153-R).

- Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven acabo, serán sancionadas (art. 153-S).

- Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias que, validas entre la comisión mixta respectiva, se envíen a la secretaria del trabajo y previsión social a través del comité nacional, o a falta de este a través de la autoridad del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados (art. 153-T).

- Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por ello se niega a capacitarse, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar o aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la secretaria del trabajo y previsión social ante lo cual el capacitador expedirá la constancia de habilidades laborales correspondientes ( art. 153- U).

- Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación, las empresas enviarán a la secretaria del trabajo y previsión social para su registro y control, las listas de constancias que se hallan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. Si existen varios niveles en relación al puesto, la comisión mixta practicará un examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador (art. 153-V).

- También los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial de estudios, serán inscritos en los registros de los trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría correspondiente figure en catálogo nacional de ocupaciones o sea similares a los incluidos en él (art. 153-W).

- Los objetivos del servicio nacional del empleado, capacitación y adiestramiento son:

- Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

- Registrar las constancias de habilidades laborales (art. 537).

- Este servicio estará a cargo de la secretaria de trabajo y previsión social por conducto de las unidades administrativas correspondientes (art. 538). En

consecuencia, la secretaria del trabajo y previsión social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento.

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
  - Estudiar y en su caso sugerir la excepción de convocatorias para formar los comités nacionales de capacitación y adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
  - Estudiar o sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con opinión de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento.
  - Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
  - Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presentan los patrones.
  - Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y adiestramiento a los cuales puedan adherirse los empresarios.
  - Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
  - Coordinarse con la secretaria de educación pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajador y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor.
  - Registrar las constancias de habilidades laborales.
  - En general, realizar todas las demás actividades que las leyes y reglamentos le confirmen en esta materia (art. 539).
- Para el caso de las empresas, establecimientos que pertenezcan a jurisdicción federal, la secretaria del trabajo y previsión social estará asesorada por un

consejo consultivo integrado por cinco miembros representantes del sector público, igual número de trabajadores y de patrones, con sus respectivos suplentes.

- La designación de los representantes de las organizaciones obreras y patronales se hará de conformidad con las bases que expida la secretaria del trabajo y previsión social. dicho consejo será precedido por el secretario del trabajo y previsión social y designará al funcionamiento y se regirá por el reglamento que expida dicho consejo (art. 539-A).

- Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesoraran del consejo consultivo estatal de capacitación y adiestramiento, que estará precedido por:

- El gobierno de la entidad federativa que corresponda.
- Un representante de la secretaria del trabajo y previsión social, que fungirá como secretario.
- Un representante de la secretaria de educación pública.
- Un representante del instituto mexicano del seguro social.
- Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
- Tres representantes de las organizaciones o patronales.

La secretaria del trabajo y previsión social y el gobernador de la entidad, expedirán conjuntamente las bases para la designación de los representantes de los trabajadores y de los patrones y formularán las invitaciones requeridas.

Dicho consejo funcionará de conformidad con el reglamento que ellos mismos expidan (art. 539-B).

- Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de junta federal de conciliación y arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción. Para ello la junta local, al administrar la demanda, enviara una copia a la junta federal para su resolución. exclusivamente las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento (art. 699).

- Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la ley, independientemente de la responsabilidad por incumplimiento de sus obligaciones. Las sanciones pecuniarias tomarán como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo vigente en el momento y lugar en que se de la violación (art. 992).

- El monto de las sanciones pecuniarias por incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento será de 15 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello (art. 994).

#### EN CUANTO A LAS OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

- Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la junta de conciliación y arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores (art. 153-X).

- Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio profesional. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a cargo una familia (art. 1599).

- La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de diez y seis años (art. 180).

- Los contratos colectivos de trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas (art. 391).
- Así mismo en el contrato-ley deberán establecerse las reglas para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate (art. 412).
- La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento (art. 523).
- Por lo que se refiere a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa, compete a la secretaria de educación pública, así como intervenir coordinadamente con la secretaria del trabajo y previsión social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (art. 527).
- Podrán auxiliarse de las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de ellas (art. 527-A).
- De conformidad con lo anterior, las autoridades de las entidades federativas deberán:
  - Poner a disposición de las dependencias del ejecutivo federal correspondiente, la información que requiera.
  - Participar en la integración y funcionamiento del consejo consultivo estatal de capacitación y adiestramiento de que se trate.
  - Reportar a la secretaria del trabajo y previsión social las violaciones que cometan los patrones en la materia de que se trata.
  - Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir irregularidades.
  - Coadyuvar con los comités nacionales de capacitación y adiestramiento.

- Ayudar en la realización de los tramites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales (art. 529).<sup>2</sup>

### 1.3 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La ley orgánica de la administración pública federal decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la secretaria del trabajo y previsión social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, presentar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la secretaria de educación pública (art. 40).<sup>3</sup>

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## CAPITULO 1

- 1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Editorial Anaya Editores S.A.  
Fecha de Emisión 6 y 28 de enero de 1992.  
Pág 163, 164, 168
  
- 2.- Ley Federal del Trabajo  
Editorial Anaya Editores S.A.  
Fecha de Emisión 10 de febrero de 1994.  
Pág 7,9,13,48 a 54, 56, 61, 109, 112, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192,  
193, 309, 310.
  
- 3.- Rodríguez Estrada Mauro  
Ramírez Buendía Patricia  
Administración de la Capacitación  
Serie Capacitación Especifica  
Primera Edición  
Editorial McGraw Hill  
Pág 29

**CAPITULO 2**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN**

## 2.1 DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN

**CAPACITACIÓN.-** Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores.<sup>1</sup>

Sine-qua-non (indispensable-necesario) para la productividad y que el autentico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores, incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos, sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

La capacitación es:

- Una fuente de vitalidad
- Un factor de crecimiento
- Un signo de madurez
- Una filosofía del trabajo
- Una función estratégica
- El mejoramiento de la calidad de vida
- Un factor de diagnóstico

- Una política general de la empresa y un estado de animo
- El factor clave para la productividad
- Una inversión, no un gasto
- Un signo de nuestros tiempos

Y para que la organización logre hacer de la capacitación un proceso de múltiples beneficios, se precisa que el grupo de líderes directivos participen como modelo en los eventos de desarrollo, mismo que habrá de ser diseñados con un alto sentido de creatividad e innovación para atraer su interés y alcanzar sus objetivos.<sup>2</sup>

Esta adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico-científico, éstas pueden adquirirse en la escuela o en la misma práctica. La capacitación es una instrucción especializada.<sup>3</sup>

La capacitación consiste en una actividad:

Mostrar.- planeada y basada en necesidades reales.

Decir.- de una empresa y orientada hacia un cambio.

Hacer.- en los conocimientos, habilidades y actividades

Comprobar.- de los colaboradores.

Capacitación del personal.- Capacitación es toda aquella actividad tendiente a realizar el mejoramiento de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la adecuada realización de una tarea) de las habilidades interpersonales como relaciones satisfactorias con los demás, de las habilidades para la toma de decisiones como determinar mejor los cursos de acción o una combinación de las tres.

Organizar los recursos humanos es una actitud dinámica, el trabajo demanda cambio, que requiere alternar y actualizar las habilidades de un empleo.<sup>4</sup>

La capacitación y el desarrollo del personal humano son tan importantes en la administración efectiva de cambio y en el mantenimiento de una fuerza de trabajo calificado, que deben ser la principal responsabilidad del director, bien el gerente de recursos humanos, el jefe de personal, el director de capacitación o el director de personal, ello importa poco, siempre y cuando esté funcionario exista y se disponga del presupuesto necesario para que desempeñe su cargo.<sup>5</sup>

La capacitación supone dar al candidato elegido la preparación teórica que requiera para llenar su puesto futuro con toda eficiencia. Los medios principales suelen ser:

- a) Cursos formales fuera de la empresa
- b) Cursos formales dentro de la empresa
- c) Becas
- d) Folletos, bibliotecas, etc.... son medios complementarios de lo anterior.<sup>6</sup>

#### LA CAPACITACIÓN Y SUS ESPECIES

La capacitación se divide en razón de su fin y en razón de su método.

En razón de su fin.- se distingue en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

- Las que se dan sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- Las que se dan sobre conocimientos aplicables a todo oficio.
- Las que se imparten sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación cultural es de carácter sumamente general. De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero o empleado. Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de "inducción al trabajo" o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc.. la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

- La capacitación de supervisores, esta tiene dos aspectos:

El técnico o sea la manera correcta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia, y el adiestramiento, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber señalar, saber ordenar, etc.

- La capacitación de ejecutivos. Esta suele conocerse en Norteamérica con el nombre "executive de velopment" suelke se refiere a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.<sup>7</sup>

## 2.2 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Se pueden definir los objetivos de la formación de recursos humanos de la siguientes manera:

- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como del desarrollo de actividades necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo.

- Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia.

Si los programas de formación de recursos humanos no lograron esto es que:

- No responden a las necesidades de la organización.
- Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados
- Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Capacitar por capacitar, hacer por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene que hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa feamente a la capacitación.

### 2.3 POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Al igual que los objetivos, las políticas deben establecerse considerando la totalidad de la organización y en concordia con las normas en materia de administración de recursos humanos:

Reclutamiento y selección de personal

Sistemas de sueldos y salarios

Prestaciones

Incentivos económicos

Promociones y ascensos

Sanciones y estímulos

Pero, en términos generales, la capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a:

a) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y propios derechos y obligaciones. Así mismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.

- b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.
- c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
- d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Las políticas deberán definirse si se utilizarán instructores internos y externos, según se cuente con recursos propios o presupuesto. Así mismo decidir si los eventos de capacitación se habrán de realizar dentro del horario normal de labores, de acuerdo a la comisión mixta o en los contratos colectivos de trabajo.

#### 2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

A fin de estar en posibilidades de cumplir eficientemente con todas las actividades que implica sistematizar la capacitación, es indispensable contar con un área administrativa, que sea integrada totalmente a los objetivos, políticas y necesidades de la organización, sea responsable de planear, organizar y controlar la función de capacitación y adiestramiento en la misma.

La capacitación, considerada como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, puede formar parte de la administración de recursos humanos.

Internamente el área de capacitación y de acuerdo con las funciones que tiene bajo su responsabilidad, debe contar con las siguientes área y subareas:

## CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

- Planeación y programación
- Operación y registro
- Evaluación

Las funciones genéricas lógicas están relacionadas con los objetivos de la capacitación.

## PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

La planeación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la organización, y que se hayan considerado los beneficios que se espera obtener, tendrán a cargo:

- La detección de necesidades de capacitación mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización y la determinación de los que se resuelvan con capacitación y adiestramiento. Así como el estudio previo de actividades y tareas que conforman los puntos de la misma. Ello sirve de base para elegir la metodología que será utilizada.
- La elaboración de planes y programas de capacitación con bases en el diagnóstico de necesidades. Se llevará a cabo mediante la formulación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos, los requerimientos y los costos que presenta satisfacer las necesidades identificadas.
- Implica también decidir acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar. Si se trata de recursos formales, habrá que señalar su contenido, duración, técnicas didácticas y tipo de instructores requeridos, o bien a que instituciones será enviado el personal. Así mismo, habrá que considerar fechas, números de participantes.

Muchos fracasos en el terreno de la formación de recursos humanos, se deben a que la planeación es deficiente o de plano no se efectúa. esta función bien realizada garantiza el éxito de los programas y nos dice si vale la pena o no invertir en ello.

En la planeación también deberán diseñarse los instrumentos con que evaluarán los resultados de la capacitación, si esto no se considera, no podrá saberse qué beneficios se obtuvieron. Aunque la función de evaluación propiamente dicha es parte final del proceso, se requiere establecer las bases antes de iniciar, a fin de poder efectuar comparaciones entre la situación anterior y la posterior a la capacitación.<sup>7</sup>

#### OPERACIÓN Y REGISTRO

Propósito de la capacitación.- en base a la experiencia practica profesional se concluye que son 8 los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación de personal:

- a).- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- b).- Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- c).- Elevar la calidad del desempeño.
- d).- Resolver problemas.
- e).- Habilitara para la promoción.
- f).- Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa.
- g).- Actualizar conocimientos y habilidades.
- h).- Preparación integral para la jubilación.

CAPACITACIÓN CONTENIDO BÁSICO Y PROPÓSITO	
PROCESOS Y ESTRATEGIAS EDUCATIVAS PARA APOYAR SÓLIDA Y CONSISTENTEMENTE LOS PROCESOS DE :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CULTURA ORGANIZACIONAL</li> <li>- CAMBIOS ORGANIZACIONALES</li> <li>- MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO</li> <li>- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</li> <li>- PREPARACIÓN PARA UNA PRODUCCIÓN</li> <li>- ACTUALIZACIÓN</li> <li>- PREPARACIÓN PARA LA JUBILACIÓN</li> </ul>

### EVALUACIÓN

No menos importante resulta la operación y registro, con las siguientes tareas:

- Organizar los cursos o eventos de capacitación. Representan en primer termino comunicar a las áreas involucradas todo lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenido, duración, etc.... así mismo integrar los grupos, seleccionar los instructores, o a la institución capacitadora, elegir el equipo y reproducir materiales, acondicionar las aulas y en general hacerse de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su realización.

- Diseñar e implementar mecanismos de registro de los eventos y del personal de capacitación.<sup>9</sup>

A pesar de ser una función permanente dentro del proceso de capacitación, la señalaremos por separado a fin de que el que evalúe pueda ser imparcial respecto a la planeación y ejecución. su misión consiste en formas genéricas en:

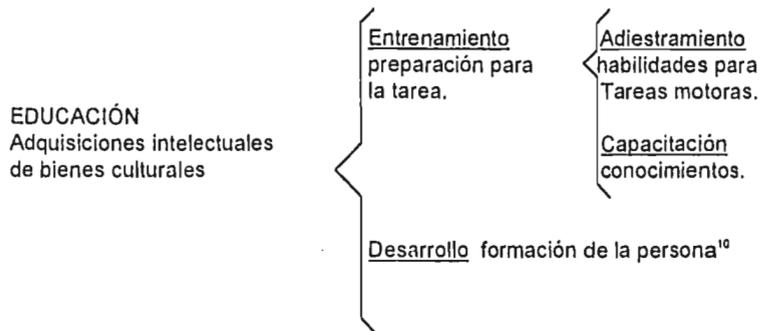
- Realizar el análisis y objetivos de los resultados obtenidos con la capacitación. Habrá que revisar desde la detección de las necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los

participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales.

- Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.<sup>9</sup>

## DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

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



## 2.5 LA INFRAESTRUCTURA

No basta una legislación que imponga la capacitación como un deber de todas las empresas y legalmente su realización oportuna. Se requiere de parte de los directivos una franca concientización del valor de la capacitación y se presupone la existencia de tales funciones a una persona activa y dinámica del departamento de recursos humanos.<sup>11</sup>

## SITUACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS AULAS

Hablar de la situación del local o aula, en el que se va a llevar a efecto un curso, no es asunto de poca importancia. se ha subestimado mucho el interés y trascendencia de la situación favorable de un local.

En primer termino se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que ésta sujeta el educando, segundo que el sitio sea agradable o desagradable. No debe "echar en saco roto" la importancia que tienen los siguientes aspectos que contribuyen, paralelamente con otros elementos al éxito del curso.

### CONDICIONES AMBIENTALES

Adecuada ventilación.- se ha comprobado que, para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente, y en general de la filosofía humana, es necesario que haya una abundante y pura ventilación.

Dentro de las posibilidades, es aconsejable que, además de brindar la ventaja del aire puro, son gratos a la vista del alumno. Cabe mencionar que gran parte de los centros de capacitación europeos y estadounidenses se han construido fuera de los perímetros urbanos, lo cual no solo responde a la necesidad en el aspecto comentado, sino que contribuye con otras ventajas como son la independencia y tranquilidad que da el aislamiento para efectos de asimilación y reflexión.

Luminosidad del aula.- no creemos necesario abundar en las necesidades que implican este aspecto sólo destacamos su importancia para una efectiva comunicación visual.

Limpieza del local.- nadie puede dejar de aceptar que un local limpio y bien presentado es grato a la vista, y nos mantiene en actitud favorable.

Funcionalidad.- una aula debe responder a diferentes necesidades como son:

- 1.- Ubicación
- 2.- Dimensiones
- 3.- Distribución
- 4.- Conexiones eléctricas suficientes
- 5.- Material y equipo necesario.

#### MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACIÓN

Puesto que hay una estrecha relación en la infraestructura, métodos auxiliares y equipo auxiliar de la misma, queremos mencionar cuales son los diferentes instrumentos auxiliares.

Sin duda, el fenómeno de la capacitación es eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor. el medio de comunicación es, por tanto, cuestión de especial interés; mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología. Desde una tabla de escritura uniforme hasta un equipo de circuito cerrado de televisión, los medios o instrumentos de comunicación deben ser seriamente estudiados y tomados en cuenta.

A continuación se mencionan algunos instrumentos y ayudas en la comunicación, que se utiliza frecuentemente en los diferentes centros de enseñanza.

Auxiliares gráficos:

- a).- Pizarrón
- b).- rotafolio
- c).- Fanelógrafo
- d).- Gráficas
- e).- Cuadernos para escribir

Proyector de imágenes: se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación.

En esta parte enunciaremos los diferentes aparatos y ayudas visuales y audiovisuales que existen hasta la fecha:

- a).- Proyector de cine sonoro de 16mm.
- b).- Proyector de transparencias y películas.
- c).- Retroproyector o proyector de hombro.
- d).- Proyector de cuerpos opacos.
- e).- Circuito cerrado de televisión.<sup>12</sup>

Medios sonoros:

- 1.- Grabadora
- 2.- Tocabiscos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA  
CAPITULO 2

- |     |   |      |   |
|-----|---|------|---|
| 1.- | Laboral<br>Practica-Jurídico-<br>Administrativa<br>Revisada por ediciones<br>Contables y Admvs S.A.<br>de C.V.<br>Año 1 Número 12/sept 1993<br>1ss0188 - 8870<br>Pág. 98              | 6.-  | Idem (3)<br>Pág. 462,463  |
| 2.- | Aguilar Alfonso Silíceo<br>Liderazgo para la productividad<br>en México<br>Grupo Noriega Editores<br>Editorial Limusa S.A. de C.V.<br>México D.F. 1992<br>Primera Edición<br>Pág. 198 | 7.-  | Reyes Ponce Agustín<br>Administración de Personal<br>Primera Parte (Recursos<br>Humanos)<br>Grupo Noriega Editores Limusa<br>Pág. 103 a 123                             |
| 3.- | Mercado Salvador<br>Administración Aplicada<br>Teoría y Practica<br>Primera Parte<br>Editorial Limusa Noriega<br>Editores<br>Pág. 505   | 8.-  | Rodríguez Estrada Mauro<br>Ramírez Buendía Patricia<br>Administración de la<br>Capacitación<br>Serie Capacitación Efectiva<br>McGraw Hill<br>Pág. 51, 52,53, 54, 55, 56 |
| 4.- | P. Robbins Stephen<br>Administración Teoría y Practica<br>Editorial Prentice Hall (PHH)<br>Pág. 244   | 9.-  | Idem (2)<br>Pág. 187, 188, 189  |
| 5.- | Bentley Trevor<br>Capacitación empresarial<br>Serie McGraw Hill de<br>management<br>Columbia Edición 1993<br>Pág. 31  | 10.- | Idem (7)<br>Pág. 107  |
|     |   | 11.- | Idem (8)<br>Pág. 59   |
|     |   | 12.- | Aguilar Alfonso Silíceo<br>Capacitación y desarrollo del<br>Personal<br>Editorial Limusa<br>Segunda Edición<br>Pág. 93 a 96   |

**CAPITULO 3**  
**TEORÍA, DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**

## INTRODUCCIÓN

La primera providencia consistirá en el establecimiento y definición de las políticas generales. Se trata, concretamente, de responder a las siguientes preguntas:

¿ Qué queremos y qué esperamos de la capacitación ?

¿ Sobre qué lineamientos la tenemos que manejar en esta empresa?

La tarea es interesante y emocionante, pero ardua y compleja. Podemos distinguir echo etapas:

- a).- Identificación y definición de las necesidades manifiestas.
- b).- Detección de las necesidades cubiertas.
- c).- En uno y otro caso, fijación de objetivos a partir de las necesidades.
- d).- Elaboración de un plan general de capacitación.
- e).- Elaboración de programas: Redacción de los objetivos de los cursos en términos conductuales y luego de los contenidos, métodos y materiales.
- f).- Organización de los eventos de capacitación.
- g).- Evaluación del plan y de los programas, así como de la realización y resultados obtenidos.
- h).- Seguimiento.

Como los nombres lo dicen las dos primeras etapas abarcan el estudio de diferencias reales o actuales, la tercera y la cuarta, la orientación general de las actividades de capacitación, la quinta la elaboración de los programas, la sexta la organización de los eventos y las dos últimas una labor de reflexionar y de mantenimiento sobre lo ya logrado.

### 3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES

La palabra necesidades dice carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un ser y un deber ser, entre el rendimiento exigido por su puesto y el de las personas que lo ocupan, o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Las clases de necesidades son muy diversas y heterogéneas se pueden clasificar:

- Desde el punto de vista de su amplitud.
- Desde una perspectiva temporal.
- Desde una perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas.
- De acuerdo con la naturaleza.<sup>1</sup>

Existen tres áreas de detección de necesidades:

- a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modernización de las circunstancias organizacionales.
- b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determina deficiencias entre sus hábitos, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda.
- c) Expansión por:
  - Nueva legislación
  - Trabajos y asignaciones nuevas

- Transferencias y retiros
- Variaciones estacionales
- Nueva administración.<sup>2</sup>

La detección de necesidades se en camina a:

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero y equipo.
- Justificar o bien cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

La metodología de la detección de necesidades se basa:

- Hay que partir de los síntomas porque, por definición, aún no se conocen los verdaderos problemas y mantener bien clara la distinción entre los síntomas y los problemas.
- A continuación se localizan las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades de la organización.
- Luego se seleccionan las fuentes de información y se define el modo de abordarlas.
- Se elaboran las herramientas para recabar la información recibida. dichas fuentes y/o herramientas podemos ilustrarlas como sigue:
  - Inventario de recursos humanos
  - Inventario de habilidades de los distintos sujetos.
  - Registro de observación directa.
  - Tarjetas de opinión.
  - Encuestas através de cuestionarios.
  - Entrevistas.

- Listas checables.

Para la aplicación de las herramientas, se presentan dos modelos, o más bien, dos polaridades:

a).- El proceso centrado en el consultor y en los niveles directivos que tiene a base principalmente.

b).- El proceso participativo confía mucho en las pláticas con todo el personal y en las asambleas promovidas con el fin de investigar los problemas, las actitudes y las opiniones del mayor número de personas.

- Entrevista a los jefes.

- Cuestionarios a los jefes sobre las necesidades de capacitación de sus subalternos.

- Análisis de las descripciones de puestos.

- Análisis de las estadísticas de rendimiento y de otros aspectos.

Conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarquen los aspectos que se consideren más importantes.

La operación desembocará naturalmente en un diagnóstico que pondrá de relieve la brecha existente entre los estándares ideales y la realidad en la empresa en el momento en que se trata y cuyo escalafón natural será un cuadro de las necesidades de capacitación.

Normalmente se someterá a la dirección General para su ratificación o su rectificación.

Este informe cubrirá los siguientes puntos:

a).- Una introducción.

b).- La problemática.

- a) Enumeración de los problemas

- b) Tipificación de los mismos
  - c) Análisis de los mismos
  - d) Jerarquización
  - e) Ámbito de recuperación: población afectada, resultados afectados.
- c).- Actividades que piden capacitación.
- d).- Planes generales de la misma: objetivos, insumos (instructores locales, equipo), costos.
- e).- Expectativas de mejoramiento como frutos de la capacitación.<sup>3</sup>

### 3.2 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

Las herramientas básicas de trabajo para el ejecutivo de la capacitación son los programas didácticos.

Por su puesto que se han de diseñar punto por punto de acuerdo con el mejor conocimiento de la tecnología educativa: programas amplios, ambiciosos, bien definidos y desglosados, pero no dogmáticos si no flexibles.

Los pasos para esta tarea son cinco:

- a).- Redacción de objetivos.
- b).- Estructuración de contenidos
- c).- Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza aprendizaje.
- d).- Detección de los materiales de apoyo.
- e).- elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

La redacción de los objetivos consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferencias personales, en determinadas condiciones.

Hay que distinguir bien:

- Áreas terminales de aprendizaje.

- Los niveles a los que pretende llegar para el desarrollo de puesto
- El ámbito.
- La proyección temporal.
- El carácter esencial o instrumental.

Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos.

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

Una buena providencia al respecto es conseguir información para conocer cursos sobre el mismo tema dado en empresas, o bien, ofrecidos por diferentes despachos. no se trata de copiar fácilmente pero si de aprovechar las experiencias ajenas.

#### SELECCIÓN DEL PROGRAMA

A fin de ayudar en la selección de un programa de perfeccionamiento, se presentan a continuación diversos aspectos que se deben considerar:

- El programa pretende corregir deficiencias en sus conocimientos y habilidades, prepararlos para cambios en su trabajo actual, para nuevos cargos o para mayores responsabilidades.

Es conveniente discutir la formación de la persona con ella misma y con sus superiores jerárquicos a fin de determinar sus propias aspiraciones, sus apreciaciones de las necesidades de formación, así como buscar, analizar y seleccionar instituciones que puedan ofrecer una respuesta a las necesidades de formación del candidato en cuanto a prestigio de los establecimientos,

cuerpo docente de que disponen en cuanto a experiencia educativa y conocimiento de la problemática empresarial, metodología docente utilizada para lograr el objetivo de perfeccionamiento.

Una buena medida es visitar los centros preseleccionados, a fin de entrevistarse con los responsables de los respectivos programas.

Una vez seleccionado el programa, es esencial tener una reunión con el candidato, a fin de hacerle ver las razones que indujeron a enviarlos a seguir un curso de perfeccionamiento, motivarlo para que haga el esfuerzo, informarlo sobre lo que se espera de él a su regreso del programa, intercambios de ideas sobre su futuro en la empresa. Una vez terminado el programa ajustar conjuntamente el horario de trabajo en vista de carga adicional, se tienen que determinar la didáctica a utilizar.<sup>4</sup>

Para esto es necesario tener en cuenta varias formas de enseñanza, para el mejor aprovechamiento del candidato.

Las actividades didácticas de enseñanza-aprendizaje más conocidas y aplicadas, seguramente debido a su eficiencia son:

- Exposición.
- Mesa redonda
- Corrillos
- Cuchicheo
- Estudio de casos
- Representación de papeles
- Simposium
- Foro, entre otros más

El material de apoyo cumple varias funciones en el proceso:

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

Los materiales más comunes y que gozan de mayor popularidad son los visuales, audiovisuales y los auditivos.

Los instrumentos de evaluación serán diversos de acuerdo con la diversa naturaleza de los eventos.

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para solución de determinados problemas.

Una prueba esta bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso.

En un principio habrá que evaluar cuatro renglones:

- a).- Conocimiento
- b).- Habilidades
- c).- Actitudes
- d).- Conducta.

### 3.3 ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS

La organización es, como quien dice, el puente entre la planeación y programación por un lado, y la realización por el otro.

Los principales factores que en nuestro caso hay que considerar son los siguientes:

1.- Con respecto a los participantes

- Criterios de selección
- Número
- Edad
- Escolaridad
- Horarios de trabajo
- Puesto que desempeña
- situaciones especiales

2.- Con respecto al ambiente

- Ubicación de los locales
- Tamaño
- Iluminación
- Ventilación
- Acústica
- Mobiliaria

3.- Con respecto a la duración

- La totalidad del curso o seminario
- La parcialidad de las diversas secciones o módulos del evento.

4.- Con respecto a los instructores

- Búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos internos, pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.

5.- Con respecto a los costos

- Hasta donde la empresa puede afrontar los honorarios de instructores famosos y caros. Desde este punto de vista, a menudo la solución óptima es

una combinación de los internos con los externos en diferentes momentos y áreas.

6.- Con respecto a la comunicación

- Hay que buscar el modo de informar del evento que este por realizarse:
- A los jefes
- A los participantes mismos

7.- Con respecto a la atención durante el evento.

- Preparación de carpetas con el material para cada participante.
- Café y té para los recesos
- Eventualmente comidas
- Algún refrigerio para solemnizar la clausura
- Diploma y reconocimientos.<sup>9</sup>

### 3.4 EVALUACIÓN

La última fase del proceso, la evaluación, nos va a permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aún que se considera la etapa final del sistema de capacitación y adiestramiento, sabemos que la base para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación.

Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos que esperamos lograr. En general, la evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo del curso.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.

- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

Los datos obtenidos de las condiciones anteriores constituyen el sistema de retroinformación necesario para realizar los ajustes de mejoramiento de los programas.

Se da entre ellos una interacción: la calidad del diseño de su curso y del instructor que lo imparte tiene impacto en los costos y en los resultados del mismo, esto resulta dos influyentes también en el nivel de satisfacción de los participantes.

Cualquier decisión que se base en una sola fuente de información es poco confiable y deficiente podrá ofrecer la respuesta adecuada para el mejoramiento de la capacitación. No es conveniente decidir cambios basados en meras opiniones, aun cuando ésta sea las de los participantes o de algún experto.

La evaluación es una tarea difícil, que pese a ello debe ser continua y constante.

El procedimiento de la evaluación se ha establecido cuatro aspectos a evaluar:

- a) El diseño y organización del evento
- b) La reacción de los participantes
- c) El grado de aprendizaje en sus tres esferas:
  - Cognoscitiva
  - Psicomotriz
  - Conductual
- d) Los resultados en el desempeño laboral

El diseño para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, que es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y organización del curso. Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente hizo, y a esto se le da una calificación.

Medir la reacción de los participantes es conocer el grado en que disfrutaron del programa y en que lo sintieron beneficioso.

Este aspecto es el que ha sido evaluado con mayor frecuencia. Es relativamente sencillo, pero en muchas ocasiones la técnica que se utiliza no es la correcta, bien sea porque se elaboran preguntas que se sugieren la respuesta, o por que se permite contestarlas todas en igual forma sin reflexionar en cada cuestión.

El aprendizaje puede darse y medirse en cuatro campos:

- Cognoscitivo
- Psicomotor
- Actitudinal
- Conductual

Para conseguirlo se puede disponer respectivamente de:

- Pruebas objetivas de conocimiento
- Pruebas de habilidades
- Escalas de actitudes
- Guías de observación de la conducta

La posibilidad de desarrollar instrumentos específicos para conocer el grado de aprendizaje son varios, pero en todos casos deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- a).- El aprendizaje debe ser medio de tal manera que los resultados puedan expresarse cuantitativamente.
- b).- La evaluación debe realizarse antes y después del adiestramiento o de la capacitación.
- c).- Deben utilizarse métodos lo más objetivos posibles.
- d).- Conviene disponer de un grupo control que no sea sometido a la capacitación o adiestramiento para compararlo con el grupo sujeto a capacitación.
- e).- Los resultados de la evaluación se procesarán estadísticamente a fin de poner establecer correlaciones.

Como puede observarse, aplican un examen de conocimiento al finalizar el programa del curso, no basta para saber el grado de aprendizaje de los participantes. Si no conocemos cuanto sabía antes, no podemos saber cuanto aprendieron.

Las medición de los resultados implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación.

Por tanto, por un lado debe tenerse registro de análisis de costos respecto:

- Gastos de instrucción
- Impresión de materiales
- Papelería
- Sueldos del personal del área de capacitación
- Otros.

Una vez determinado el costo real, se compara con lo presupuestado y se obtiene la diferencia y porcentaje que representa.

Por otro lado es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo y los cambios de actitudes que se observen en las labores cotidianas.

En general, los beneficios pueden tenerse repercusiones en :

La cantidad y calidad de la producción

Los tiempos de producción

La disminución de desperdicios

La disminución de los gastos por deterioro de herramientas y equipo

La disminución de costo de producción

La disminución de accidentes de trabajo

La disminución de insistencia e impuntualidad

Un mejoramiento del ambiente de trabajo

Es evidente que estas repercusiones no podrá observarse de inmediato, por lo que se recomienda realizar el análisis en varias etapas a los tres meses, seis meses y al año posterior de la capacitación.<sup>3</sup>

### 3.5 SEGUIMIENTO O CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En los últimos años instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido.

Es mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso, por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del

reciente egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se dice.

La realidad a demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su animo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

Se a dicho mucho de la integración necesaria del trabajo en equipo de las diversas funciones de la administración de personal, tales como reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal. Ahora bien, a efecto de medir los resultados de un curso por un lado y por el otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador, en los aspectos de conocimiento, creatividad, ánimo compromiso y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, entre el tercero y cuatro mes se considera que es la época más prudente.

Es difícil determinar la eficiencia de los programas de capacitación, se requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de las necesidades y de los objetivos de la capacitación.

En general los objetivos de desarrollo incluyen :

- 1.- Un aumento en los conocimientos.
- 2.- El desarrollo de habilidades.
- 3.- El mejoramiento del desempeño.

- 4.- La adquisición de habilidades.
- 5.- El logro de los objetivos de la empresa.

Es por ello que se deberá de tener una continua comparación con lo obtenido y lo esperado para poder alcanzar los objetivos planeados al inicio de la capacitación y todo esto deberá de tener un seguimiento para crecer profesionalmente y económicamente.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, si no que debe continuar en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente. Eventual en los casos en que establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado, y permanente cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un mismo programa de capacitación permanente.

Programa de seguimiento:

Para establecer un efectivo programa de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

- Señalamiento de objetivos a corto plazo, mediano y largo plazo.
- Periódico descubrimiento eficaz de necesidades de entrenamiento.
- Facilidad para adoptar el programa de nuevas necesidades.
- Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo.
- Evaluación periódica del programa
- Control estadístico de los resultados del programa.

El señalar los objetivos debe hacerse con base en la necesidades descubiertas y en la proyección del puesto y de la empresa a corto , mediano y largo plazo. tomando en cuenta el incremento de las actividades del entrenador y poder así capacitarlo para que desempeñe correctamente dichas actividades.

La evaluación de seguimiento se debe hacer periódicamente para observar como se ha desarrollado el programa y la forma en que se van obteniendo resultados al avanzar éste.

Se puede decir que el seguimiento es realmente lo más importante de la capacitación ya que aquí es donde se verifica que tanto se ha y en que forma se practica lo aprendido.

#### Coordinación:

Para lograr una mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista una comunicación fluida entre la unidad en donde se realiza el seguimiento y la capacitación.

La coordinación que debe de existir se refiere a la programación de cursos que vayan de acuerdo con los programas de capacitación permanente, así como en el seguimiento que de los mismos se hagan.<sup>7</sup>

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## CAPITULO 3

- |     |   |     |   |
|-----|---|-----|---|
| 1.- | Rodríguez Estrada Mauro<br>Ramírez Buendía Patricia<br>Administración de la<br>Capacitación<br>Serie Capacitación Eficiente<br>McGraw Hill<br>Pág. 60, 63,64                          | 4.- | Mercado Salvador<br>Administración Aplicada<br>Teoría y Practica<br>Primera Parte<br>Editorial Limusa Noriega<br>Editores<br>Pág. 480 - 481             |
| 2.- | Aguilar Alfonso Siliceo<br>Liderazgo para la<br>Productividad en México<br>Grupo Noriega Editores<br>Editorial Limusa S.A. de C.V.<br>México D.F. 1992<br>Primera Edición<br>Pag. 203 | 5.- | Idem (1)<br>Pág. 83, 84, 91, 92, 93   |
| 3.- | Idem (1)<br>Pág. 65, 66, 67, 68, 69, 70   | 6.- | Idem (1)<br>Pág. 101, 109, 480, 481   |
|     |   | 7.- | Aguilar Alfonso Siliceo<br>Capacitación y Desarrollo de<br>Personal<br>Editorial Limusa Noriega<br>Segunda Edición 1992<br>Pág. 117, 118, 147, 148, 149 |

**CAPITULO 4**  
**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

## INTRODUCCIÓN

En este capítulo se tiene como objetivo el diseño de la investigación, poniendo especial atención en el diseño del instrumento de recolección de datos, este obtendrá por medio del desarrollo de una lógica básica, es decir:

- a).- Definición nominal o conceptual de cada una de las variables a medir.
- b).- Definición operacional de las mismas.
- c).- Establecimiento de una escala.
- d).- Diseño del instrumento.

Estos desarrollos, corresponde a la siguiente estructura de variables y subvariables:

A. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	A.1 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN A.2 OPERACIÓN Y REGISTRO A.3 EVALUACIÓN
B. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	B.1 INSTALACIÓN B.2 CONDICIONES AMBIENTALES B.3 MEDIOS AUXILIARES.
C. DESARROLLO DE CAPACITACIÓN	C.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES C.2 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS C.3 ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS C.4 EVALUACIÓN C.5 SEGUIMIENTO

De acuerdo a estas variables se realizara el cuestionario que será aplicado a una muestra de empresas del puerto de Veracruz, el tamaño de la muestra será de 30 empresas (clasificadas en industriales y servicio), donde atraves de la información obtenida, y de su análisis se rechazará o aceptará la hipótesis de la tesis.

#### 4.1 DEFINICIÓN OPERACIONALES DE VARIABLES

Un programa de capacitación deberá de hacer que capte de la organización recursos que logre hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y de trabajo y a la vez garanticen un empleo adecuado y optimo de los recursos que ha asignado la empresa al departamento de capacitación; es por lo que las variables que continuación se enumeran son las condiciones mínimas que un programa de capacitación deberá de considerar.

#### VARIABLES Y DEFINICIONES

##### ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización.

##### DEFINICIÓN OPERACIONAL

Las definiciones operacionales resultan de la identificación de elementos observables como los siguientes:

- Planeación y programación
- Operación y registro
- Evaluación
- Planeación y programación

Proceso por medio del cual se determinan los planes y programas de capacitación a partir de necesidades identificadas.

- Operación y registro

Procedimiento formal para registrar los eventos (aciertos y errores) durante la ejecución de los eventos de capacitación.

- Evaluación

Proceso por el cual se determinan la eficiencia y resultados de los programas de capacitación.

### INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Se crea un ambiente para que las personas adquieran conocimientos, destreza y actitudes para que cambie el comportamiento en alguna forma predeterminada.

### DEFINICIÓN OPERACIONAL

Las definiciones operacionales resultan de la identificación de elementos observables como los siguientes:

-Instalaciones

-Condiciones ambientales

- Medios auxiliares

- Instalación.- Condiciones suficientes y adecuadas para impartir una capacitación eficiente.

- Condiciones ambientales.- Establecimiento de las condiciones adecuadas y funcionales para que se adquieran los conocimientos predeterminados y necesarios para una eficiente capacitación.

- Medios auxiliares.- Instrumentos necesarios y adecuados para que se adquieran los conocimientos establecidos en los programas.

#### DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Actividad planeada y basada en necesidades reales de un ente y orientada así a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo.

#### DEFINICIÓN OPERACIONAL

Las definiciones operacionales resultan de la identificación de elementos observables como los siguientes:

- Detección de necesidades
  - Elaboración de programas
  - Organización de los eventos
  - Evaluación
  - Seguimiento.
- Detección de necesidades.- Procedimiento por medio del cual se detectan necesidades o carencias que impiden el desarrollo potencial del individuo.
  - Elaboración de programas.- Procedimiento por el cual se identifican los objetivos y programas a desarrollar.
  - Organización de los eventos.- Proceso por el cual se determinan costos y se organiza a el personal que participara en la capacitación del personal.
  - Evaluación.- Procedimiento por medio del cual se verifica el alcance de los objetivos y se proporciona la retroalimentación, a los participantes.
  - Seguimiento.- Proceso mediante el cual se continúan nuevos programas funcionales de capacitación de acuerdo a los programas anteriores.

#### 4.2 ESCALA DE EVALUACIÓN

LA ESCALA CON LA CUAL SE VA MEDIR EL CUESTIONARIO ES LA SIGUIENTE:

RELACIÓN ESCALA / RESPUESTA

RESPUESTA: SIEMPRE A VECES CASI NUNCA



#### 4.3 INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR OBSTÁCULOS E INEFICIENCIAS DE LA CAPACITACIÓN

RAMA DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Por favor lea la información que damos a continuación, referente a su trabajo. Después de haberla leído, marque con una X el valor que usted piense que representa mejor su sentir.

Si usted marca con una X (siempre) ello indicara que se realiza un adecuado manejo del factor que se menciona para que la capacitación llegue a ser de verdad la plataforma de lanzamiento de la empresa hacia el progreso y hacia el éxito. Si marca "nunca" esto indica que no se esta realizando la capacitación dentro de su organización de manera satisfactoria, respecto a ese factor. Si marca cualquier valor entre siempre y nunca, refleja con ello una graduación de su sentir entre estos dos extremos. Marque solamente con una X para cada información.

Como usted puede ver, el cuestionario no pide que usted de su nombre, pero si es necesario especificar la rama de la empresa y el nombre de la misma. Por favor sea honesto al marcar los valores que reflejen su sentir sobre cada información. No existe respuesta correcta o incorrecta; la mejor respuesta es su opinión franca y honesta.

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA
1.- Se sigue un proceso formal para la elaboración de los planes y programas?			
2.- Se parte de un diagnóstico determinado para la elaboración de los programas y planes de capacitación			
3.- Se sigue un procedimiento por medio del cual se registran los hechos relevantes durante la ejecución de los programas de capacitación?			
4.- Se registran los eventos relevantes en el momento que ocurren			
5.- Se siguen procedimientos de evaluación de programas de capacitación?			
6.- Se evalúa la función de capacitación en la empresa?			
7.- Se proporcionan las instalaciones suficientes para alcanzar una capacitación exitosa.			
8.- Las condiciones de las instalaciones son suficientes para los programas establecidos?			
9.- Las condiciones ambientales son adecuadas para el desarrollo de la capacitación?			

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA
10.- Es funcional el lugar donde se desarrolla la capacitación?			
11.- Son suficientes los equipos de trabajo para dar a entender mejor el curso de capacitación			
12.- Los instrumentos utilizados son los adecuados para la capacitación del curso de capacitación?			
13.- Se utilizan procedimientos para la detección de necesidades de capacitación?			
14.- Se relacionan los programas de capacitación con los planes de desarrollo de la empresa?			
15.- Se identifican y se detectan los objetivos a alcanzar en la capacitación?			
16.- Se sigue un procedimiento para la elaboración del programa de capacitación			
17.- Se asignan los recursos económicos necesarios para la implantación de los programas de capacitación?			
18.- Se cuenta con instructores realmente capaces para llevar a cabo los programas de capacitación?			
19.- Se verifica el alcance de los objetivos al término de cada sesión?			
20.- Se realiza la retroalimentación entre instructores y participantes?			

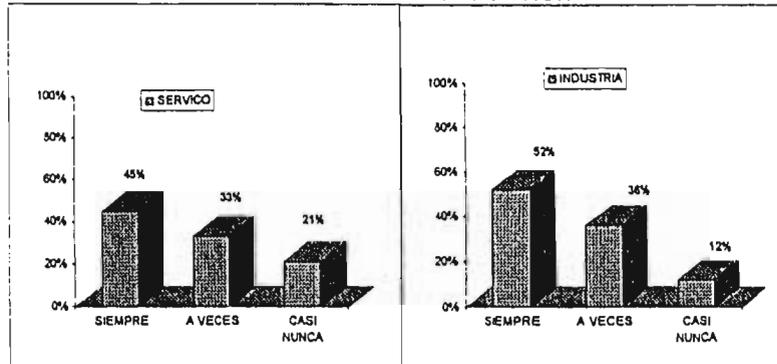
PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA
21.- Se realiza seguimiento de los programas de capacitación?			
22.- Se procura un mejoramiento de la función de la capacitación?			

Muchas de las preguntas son similares en su diseño; no se deje perturbar por esto. Es muy importante que sea muy honesto en sus respuestas.

#### 4.4 RELACIÓN DE VARIABLES CON LAS PREGUNTAS

VARIABLES NOMINALES	ELEMENTOS OPERACIONALES	PREGUNTAS
<u>A</u> ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	A.1 PLANEACIÓN Y PROGRAMACION	1,2
	A.2 OPERACIÓN Y REGISTRO	3,4
	A.3 EVALUACIÓN	5,6
<u>B</u> INFRAESTRUCTURA FÍSICA	B.1 INSTALACIONES	7,8
	B.2 CONDICIONES AMBIENTALES	9,10
	B.3 MEDIOS AUXILIARES	11,12
<u>C</u> DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN	C.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES	13,14
	C.2 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS	15,16
	C.3 ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	17,18
	C.4 EVALUACIÓN	19,20
	C.5 SEGUIMIENTO	21,22

## ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

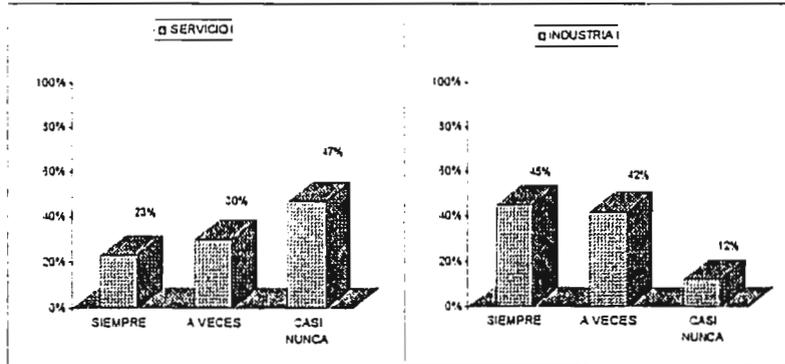


INTERPRETACIÓN DE LA VARIABLE  
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

Aquí se observa el comportamiento de la estructura funcional donde el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, son una parte del funcionamiento de la capacitación.

En la gráfica nos muestra que el sector industrial, es quien más práctica positivamente la planeación y programación de la función, la operación y registro de la capacitación, así como la evaluación de esta; en el sector servicio se observó que existen más entidades que no llevan a cabo dichos elementos, esto significa que las empresas de servicio no cumplen ampliamente el desarrollo de la capacitación.

## INFRAESTRUCTURA FÍSICA



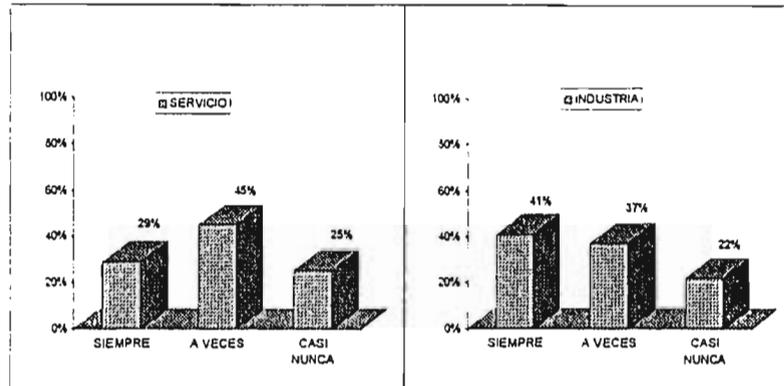
### INTERPRETACIÓN DE LA GRÁFICA INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Esta variable se refiere a la creación de una buena ventilación, iluminación, limpieza del local, así como funcionalidad del área, para que las personas adquieran conocimientos, destreza y actitudes para que cambien el comportamiento en alguna forma predeterminada con la ayuda de auxiliares gráficos, proyectores de imagen así como medios sonoros, etc.

En esta gráfica observamos que la industria dispone de áreas responsables de capacitación contando con aulas propias, auxiliares didácticos, en cuanto a lo que se refiere a servicio se considera que estas actividades las lleva a cabo para dar cumplimiento a sus obligaciones legales que de otro modo les generarían pagos, multas, así como también se encontró un porcentaje alto en las respuestas de casi nunca, esto significa que no existe infraestructura física necesaria para el desarrollo de una capacitación eficiente.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

INTERPRETACIÓN DE LA GRAFICA DE LA VARIABLE  
DESARROLLO DE CAPACITACIÓN

Esta variable se refiere a las actividades y planes basados en necesidades reales de un ente orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo.

En esta gráfica se observa que la industria sobre sale en el desarrollo y aplicación de la capacitación, en cuanto al sector servicio se observa que existen más empresas que realizan esto solo a veces, así como también hay más entidades del sector servicio que no llegan a realizar estas actividades trayendo como consecuencia las malas actividades y conductas del personal.

## CONCLUSIONES

Cabe señalar que la crisis económica que padece nuestro país ha tenido repercusiones serias en todos los aspectos de cualquier institución y una donde a afectado es el área de capacitación.

Los datos presentados en esta investigación sugieren la respuesta a nuestra hipótesis ya que en ella observamos las ineficiencias que más frecuente se dan. Parcialmente podemos aceptar la hipótesis de que en las empresas de Veracruz se dan las condiciones que facilitan el desarrollo de la función de capacitación en especial en la industria, no así en las empresas de servicios.

Se destina presupuesto para realizar la planeación de la capacitación en especial entre algunos sectores como es la Industria, existen en la mayoría de los casos una evaluación de los resultados por lo que hace a la productividad y mejoramiento del nivel de vida, objetivos fundamentales de esta función.

Muchas organizaciones realizan estas actividades sólo para cumplir con las disposiciones legales y evitar erogaciones superiores por concepto de multas. Un mínimo de ellas tiene claro que es el camino para un crecimiento simultáneo, de la organización y de los trabajadores.

Pese a que tiene conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, la capacitación se realiza sin considerar en conjunto, los problemas de las organizaciones, ni se toma en

cuenta como medio para resolverlos. Al parecer esto a pasado a formar parte de un trillado mensaje publicitario, vacío de contenido, que se repite por costumbre, o bien es el resultado de no haber palpado los beneficios de la capacitación Mexicana. Se parte de que hay que impartir cursos, no importa cómo ni a quién. el medio se convierte en el fin.

Es un círculo vicioso: los eventos se realizan sin que ellos respondan a la necesidad real; por tanto, no pueden encontrarse la relación entre la capacitación y los incrementos de producción.

Ello trae confusión y se ofrece cantidad en vez de calidad. Es imposible saber cuál ha sido el impacto de la capacitación cuando la detección de necesidades no es la correcta, ni está relacionada con los objetivos de la organización, ni se cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos ó no hay políticas definidas, ni se elaboran objetivos conductuales en los programas y tampoco se hace un seguimiento de la capacitación.

El hecho de que existan Comisiones Mixtas, no es de ninguna manera garantía de que el proceso de capacitación se dé como es debido.

Por tanto, se trata de cumplir con la ley, integrar Comisiones Mixtas, elaborar y registrar planes y programas, pero se olvida lo fundamental: lograr el desarrollo armónico de los sectores involucrados en la producción.

No todo ha sido envano; de una u otra forma hay cada día más interés de ambas partes hacia la capacitación; los niveles más bajos de una organización han sido considerados para ofrecer la oportunidad de mejorar como individuos, como trabajadores y socioeconómicamente.

Poco a poco va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de rentabilidad de la capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados a aplicar los esfuerzos a resolver problemas concretos; en resumen, evaluar la relación beneficio/costo de la capacitación.

Se considera que así se eliminara el eterno conflicto. "Emplear el tiempo laboral, en capacitar o en producir".

### RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se deberá trabajar fuertemente en favor de la educación de todos los participantes en las empresas, cualquiera que sea su tarea o nivel, así mismo es indispensable que todos los que integran el ente, se consienten de que, individualmente deben de poner todo su empeño.
- 2.- Se deberá de traducir el aprendizaje realmente en un nuevo comportamiento organizacional, acorde a las necesidades actuales.
- 3.- Se deben realizar programas que alienten a nuestro personal para que asuman la responsabilidad de su propia capacitación y desarrollo.
- 4.- Es necesario una alta involucración en la función de capacitación por parte de los jefes, buen sistema de control y contacto permanente con las diferentes unidades.
- 5.- Que se realicen planes de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió al curso y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

6.- Realizar una actualización en cuanto a la tecnología utilizada en los talleres de capacitación, así como llevar acabo lo aprendido en ellos.

7.- Realizar lo establecido en la ley para que las empresas realmente cumplan con ello.

8.- Que exista una comunicación estrecha entre la planeación de necesidades y el seguimiento de dicha actividad ya que en ocasiones es necesario reforzar lo aprendido.

9.- Que los cursos impartidos se encuentren íntimamente relacionados con las actividades realizadas por el personal, esto le corresponde a las personas que eligen al personal para los cursos.

APÉNDICE A

		ENCUESTA																													
		SERVICIO										INDUSTRIA										ESCALA									
CODIGO	NUMERO DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	3	2	3	1	2	3		
A	A.1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	3	2	2	5	5	1	4	4	3	
	A.1	2	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	5	0	4	6	6	4	1
	A.2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	4	3	3	1	1	2	2	0	4	7	4	4	3	
	A.2	4	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	5	6	0	6	5	0	
	A.3	5	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	6	2	0	7	3	1	
	A.3	6	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	6	5	0	7	4	0	
	Porcentaje																							30	22	14	34	24	4		
	Porcentaje																							45	33	21	52	36	12		
B	B.1	7	1	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	2	4	5	4	4	3
	B.1	8	1	2	2	1	3	3	1	2	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	7	4	0	
	B.2	9	1	3	2	1	2	3	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	4	2	5	4	2	1	
	B.2	10	2	3	1	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	5	4	6	5	0	
	B.3	11	2	3	2	1	3	3	2	3	3	1	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2	3	6	4	0	1	
	B.3	12	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	6	1	7	3	
	Porcentaje																								18	20	31	30	28	3	
	Porcentaje																								25	30	47	45	42	12	
C	C.1	13	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	0	5	6	4	6	1	
	C.1	14	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	5	5	2	6	1	
	C.2	15	1	2	2	3	2	2	3	3	1	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	2	1	2	4	5	5	3	3	
	C.2	16	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	3	0	6	5	0
	C.3	17	1	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	1	3	1	1	5	5	1	4	3	1	
	C.3	18	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	1	2	1	5	5	1	6	2	3	
	C.4	19	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	3	2	3	5	5	1	4	3	4		
	C.4	20	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	3	2	2	2	7	2	5	4	2	
	C.5	21	2	2	2	3	1	2	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	4	4	1		
	C.5	22	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	2	1	2	2	1	2	6	3	3	3	3	
	Porcentaje																								32	50	28	45	41	24	
	Porcentaje																								29	45	25	41	37	22	

Concentrado de la investigación

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Aguilar Alfonso Siliceo  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Editorial Limusa Noriega  
Segunda Edición 1992
  
- 2.- Aguilar Alfonso Siliceo  
Liderazgo para la productividad en México  
Grupo Noriega Editores  
Editorial Limusa S.A. de C.V.  
México D.F. 1992  
Primera Edición
  
- 3.- Bentley Trevor  
Capacitación Empresarial  
Serie McGraw Hill Demanagement  
Columbia Edición 1993
  
- 4.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Editorial Anaya Editores S.A.  
Fecha de Emisión 28 de enero de 1992
  
- 5.- Laboral  
Práctica - Jurídico - Administrativa  
Revisada por Ediciones Contables y Administrativos S.A. de C.V.  
Año I Número 12 septiembre de 1993
  
- 6.- Ley Federal del trabajo  
Editorial Anaya Editores S.A.  
Fecha de Emisión 10 de febrero de 1994.
  
- 7.- Mercado Salvador  
Administración Aplicada  
Teoría y Práctica  
Primera Parte.  
Editorial Limusa Noriega Editores

- 8.- P. Robbins Stephen  
Administración Teoría y Práctica  
Editorial Prentice Hall (PHH)
  
- 9.- Ramírez Buendía Patricia  
Rodríguez Estrada Mauro  
Administración de la Capacitación  
Edición de noviembre de 1990  
McGraw Hill
  
- 10.- Reyes Ponce Agustín  
Administración de Personal  
Primera Parte (Recursos Humanos)  
Grupo Noriega  
Editorial Limusa