

11
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“PROCESO DE LA DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION, EN
LOS RECURSOS HUMANOS EN UN
DEPARTAMENTO DE PEMEX”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA DEL CARMEN CABRERA MARTINEZ

ASESOR: L. C. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

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

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

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

Proceso de la detección de necesidades de capacitación,
en los recursos humanos en un departamento de Pemex "

que presenta la pasante: María del Carmen Cabrera Martínez
con número de cuenta: 8928542 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 28 de Mayo de 1997

- PRESIDENTE L.A. Juan José Castillo Hernández *[Firma]* 28/05/97
- VOCAL L.C. José Luis Covarrubias Guerrero *[Firma]* 28/05/97
- SECRETARIO L.A. Jorge Aspeitia Salazar *[Firma]* 28/05/97
- PRIMER SUPLENTE L.A. Arturo Salinas Hernández *[Firma]* 28/05/97
- SEGUNDO SUPLENTE L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes *[Firma]* 8/05/97

A Dios

Por permitirme existir y no abandonarme.

A Mi Esposo

Por darme la confianza de seguir siempre adelante, por ser un gran amigo y el mejor de los compañeros, por compartir junto a mí lo bueno y lo malo de la vida, y sobre todo por el gran amor que siento por ti.

Guillermo

A Mis Padres

Por ser unos grandes guías y brindarme la oportunidad de lograr una de mis grandes metas, por su apoyo incondicional en todo momento y todo su amor.

Con admiración y respeto: María Luisa y Gabriel.

A Mis Hermanos

Por su apoyo moral y sus palabras de aliento que recibí durante mi carrera, especialmente a:

Mary.

A mis sobrinos

Esperando transmitir en ellos el deseo de superación y el interés por alcanzar sus metas.

A mi Asesor

Quien supo orientarme a través de sus conocimientos, para poder hacer realidad este trabajo, gracias por todo su apoyo.

A la U.N.A.M.

Por la formación profesional que me otorgó, y el espíritu de lucha.

A la F.E.S.C.

Por permitirme ser parte de ella, y por enseñarme que los objetivos se logran en base al esfuerzo y trabajo constantes.

“ Los logros del hombre no se miden por los bienes materiales
que acumula, sino por las satisfacciones personales
que tiene durante su vida”

INDICE

HIPOTESIS.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO 1	
CONCEPTOS GENERALES	
1.1 Introducción a la Administración.....	4
1.1.1 Definición etimológica.....	4
1.1.2 Concepto de Administración.....	4
1.2 Antecedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos.....	5
1.2.1 Conceptos de Administración de Recursos Humanos.....	6
1.2.2 Importancia.....	7
1.2.3 Objetivo.....	7
1.2.4 Ubicación.....	8
1.2.5 Objetivo de la Función del Departamento de Recursos Humanos.....	12
1.2.6 Funciones de Administración de Recursos Humanos.....	12
1.3 Proceso Administrativo.....	20
CAPITULO 2	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION	
2.1 Origen y evolución de la capacitación.....	23
2.1.1 Conceptos afines con la Capacitación.....	25
2.2 Objetivos de Capacitación.....	27
2.3 Fundamentos de Capacitación.....	28
2.4 Disposiciones legales de capacitación.....	28
2.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	28
2.4.2 Ley Federal del Trabajo.....	29
2.4.3 Ley Orgánica de la Administración Pública.....	42

CAPITULO 3

OPERACION DEL PROCESO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1 Importancia de la Detección de Necesidades.....	43
3.2 Objetivos del diagnóstico de necesidades.....	43
3.2.1 Concepto y alcances de la Detección de Necesidades.....	43
3.2.2 Elementos que permiten una adecuada determinación de necesidades de capacitación.....	44
3.3 Propósitos y tareas.....	44
3.4 Clases de necesidades.....	45
3.4.1 Hechos que nos orientan a la detección de necesidades de capacitación.....	46
3.5 Medios utilizados en la ejecución de la capacitación.....	46
3.6 Metodología y Técnicas.....	49
3.7 Recolección e interpretación de datos.....	53
3.8 Informe Final.....	54

CAPITULO 4

PROCESO DE CAPACITACION

4.1 Integración de Comisiones Mixtas.....	59
4.1.1 Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	61
4.2 Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.....	65
4.2.1 Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	66
4.3 Constancias de Habilidades Laborales.....	78
4.3.1 Expedición por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	78
4.4 Criterios Relativos a los Agentes Capacitadores.....	83
4.4.1 Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	84
4.5 Evaluación.....	86
4.5.1 Procedimiento de evaluación.....	87

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

5.1 Reseña.....	93
5.1.1 Planteamiento.....	93
5.1.1.1 Dificultades.....	94
5.1.1.2 Prejuicios.....	95
5.2 Entidad.....	96
5.2.1 Ubicación del departamento de Control Administrativo de Obras.....	97
5.3 Inventario de Recursos Humanos.....	100
5.4 Descripción de Funciones.....	102
5.5 Detección de Necesidades.....	105
5.6 Implementación (PLAN).....	108
5.7 Evaluación.....	111
5.7.1 Análisis.....	114
5.8 Formato de Cuestionario.....	116
5.9 Resolución.....	124
5.9.1 Comentario.....	125
5.9.2 Observaciones.....	126
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFIA	128

HIPOTESIS

En cualquier empresa, los recursos humanos tienen una primordial importancia. Sin embargo, el elemento humano debe estar perfectamente capacitado para el cumplimiento de sus funciones.

Esta capacitación debe ser eficaz e integral para que logre los objetivos de incrementar la productividad de la empresa, evitar los riesgos en el trabajo y mejorar a los individuos que integran la organización.

Es común considerar que la capacitación de los trabajadores abarca un proceso de enseñanza-aprendizaje, y que basta con la realización de cursos, para que se cumplan los objetivos, pero frecuentemente se descuidan múltiples aspectos que son fundamentales.

Por ello considere necesario constatar la aplicación del proceso de capacitación del personal, que se inicia con una adecuada detección de necesidades y elegí una institución representativa como es Pemex, por ser una empresa pública, grande e importante para el desarrollo del país.

Abarcar a Pemex totalmente, sería una labor difícil y sumamente extensa para desarrollarla en una sola tesis, por eso decidí concentrar mi trabajo en el departamento de Control Administrativo de Obras que depende del área de Pemex Refinación.

Confirmar o desmentir la Hipótesis propuesta es el objeto de la presente tesis, para llegar a conclusiones satisfactorias o considerar deficiente el proceso que se aplica actualmente en la capacitación del elemento humano en el departamento elegido de la institución mencionada.

INTRODUCCION

Para México como país en desarrollo, la capacitación se ha convertido en una prioridad nacional, para competir exitosamente con países plenamente desarrollados.

La competencia comercial demanda como uno de sus requisitos principales, una alta calidad de los productos y servicios que se generan, y eso se logra dando antes que nada, calidad a quienes los elaboran, es decir capacitándolos.

La capacitación en una empresa es una necesidad y como tal se debe dar la misma atención que a las demás necesidades empresariales, difiriendo solamente en la prioridad que a cada una se le otorgue.

La capacitación, se debe basar en un estricto diagnóstico de necesidades y ser un medio para alcanzar un fin que es, para la empresa, un incremento de la productividad y para el trabajador, el incremento de su calidad de vida.

El proceso de capacitación juega un papel muy importante para el individuo, ya que es un medio eficaz para lograr un crecimiento intelectual y psicológico tal que mejore las aptitudes y oriente sus actitudes para hacer más efectivo el desempeño de sus labores.

Por ello que la participación del profesional de Administración sea imprescindible, ya que su ámbito le permite el eficaz manejo de los recursos humanos y su actuación se inclina a la formación del personal, que adquiere nuevos e importantes objetivos, que permitirán conjugar el desarrollo con la actualización de los recursos humanos.

El profesionista en Administración, tendrá a su cargo el vigilar y verificar, que el proceso de capacitación sea el adecuado. Los profesionistas en Administración debemos entender nuestro papel y desempeñarlo evitando posibles riesgos y aprovechando las oportunidades para que la labor encomendada sea productiva.

Para iniciar el desarrollo de mi tesis, me enfoco a conceptos generales, que nos permitirán tener una visión sobre la materia, así como ubicar el planteamiento del problema de la presente tesis.

Los aspectos legales, por otra parte, nos marcan el seguimiento legal que debemos tener como base para la aplicación de la capacitación así como del adiestramiento.

Se considera en otro punto importante el procedimiento que se sigue para la detección de las necesidades y las características del mismo.

Se prosigue con el proceso de capacitación, en el cual se muestran los requisitos y formas de la integración de Comisiones Mixtas, Planes y Programas de Capacitación, Habilidades Laborales, así como lo referente a Agentes Capacitadores, además se presenta la fase de Evaluación del Proceso de Capacitación.

Y se concluye con el caso práctico, que se lleva a cabo en el área de "Control Administrativo de Obras", ubicado en Pemex Refinación organismo subsidiario descentralizado de PEMEX., en donde se aplicará el proceso de detección de necesidades de capacitación.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

La administración fué el resultado de las condiciones objetivas de una situación histórica y en función de esto se ha venido modificando, de ahí la necesidad de actuar con visión y estudiar sus perspectivas. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará eficazmente. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

En la práctica, la Administración se efectúa a través del Proceso Administrativo (Previsión, Planación, Organización, Integración, Dirección y Control) (*) el cual será el que se tome como base para la presente tesis .

1.1.1 Definición etimológica

La palabra administración se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministrare"servicio.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos.

1.1.2 Concepto de Administración

Henry Fayol al que se le atribuye la paternidad de la Administración, propuso un modelo del proceso administrativo, que lo llevó a establecer una definición de administración, la cual es "Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar".(**)

(*) Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. Limusa, Pág. 13

(**) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas, Pág. 93.

Agustín Reyes Ponce, define a la Administración como: " El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (*)

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La moderna administración de Recursos Humanos, estaba implícita dentro de la Administración General y esta a evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan desde el comienzo de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial (1872) consistió esencialmente en la maquinaria, la vinculación de la energía con las máquinas y el establecimiento constante de las fábricas en las que se empleaban gran cantidad de personas, lo cual dió como resultado un enorme incremento de la capacidad productiva de la gente.

Asimismo los principios de Frederick W. Taylor y Henry Fayol pusieron las bases para la administración, a través de la Coordinación y Dirección, por tanto del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia de la área, creó las " Oficinas de Selección".

Taylor quien hacia 1828 desarrolló los siguientes cuatro principios de la Administración: Racionalización del trabajo y estudios de tiempos y movimientos, Selección y Capacitación de trabajadores, Salarios e Incentivos y Organización funcional. (**)

Además enfatizó la necesidad de una actitud de desarrollo hacia los empleados. También se dió cuenta del valor de las ideas de los trabajadores por lo que implementó un sistema de sugerencias adoptadas.

Por otro lado, los programas de capacitación estaban surgiendo a finales del siglo, en el área de capacitación de ventas y sin lugar a dudas estimuló el surgimiento de programas formales de capacitación en el área de seguridad. Ya existían cuando menos algunas agrupaciones de actividades especializadas de personal hacia 1880 y se considera el año de 1912 como fecha aproximada del surgimiento del Departamento de Personal Modernos, cuando surgió el primer especialista en el área, siendo un oficinista que se encargaba de llevar registros y elaborar nóminas.

(*) Reyes Ponce, Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Ed. Limusa, Pág. 26

(**) Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Trillas, Págs. 79 y 80.

La Primera Guerra Mundial (1914) dió mayor ímpetu al movimiento de pruebas. Se desarrollaron las pruebas de inteligencia dentro del ejército norteamericano, además otras evolucionaron rápidamente incluyendo las aptitudes, oficio, interés y personalidad.

El movimiento de relaciones humanas esta principalmente interesado en la conducta espontánea e informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, interacciones y actitudes de los empleados. El movimiento estaba principalmente interesado en la organización como un sistema Técnico Económico, y el de relaciones humanas visualizaba la organización como un sistema social.

Esta corriente tuvo mucha difusión en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años 30 y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

Este auge de las relaciones humanas dentro de las organizaciones ocasionó el surgimiento de la Psicología Industrial y de Servicios Federales, de especialistas en compañías para auxiliar en materias tales como empleo, bienestar, fijación de cuotas, seguridad, adiestramiento y salud.

Estos especialistas fueron los precursores del Departamento de Recursos Humanos moderno y por lo general incluye hoy varias actividades del personal especializado.

De lo anterior se desprenden las funciones que más desarrolla en la actualidad el Departamento de Recursos Humanos.

1.2.1 Conceptos de Administración de Recursos Humanos

Es primordial el reconocer que los recursos humanos; son lo más importante dentro de toda organización; porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. No sólo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actividades, habilidades y salud entre otros.

Aún cuando varían las diferentes formas de criterios de exponer las definiciones relacionadas con la Administración de Recursos Humanos, A continuación se muestran algunos puntos de vista, de diferentes autores.

Fernando Galicia: " Administración de Recursos Humanos 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 en beneficio del individuo y del país en general" (*)

(*) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 1991. Pag. 27.

Edwin B. Flippo: "La administración de personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa"

Andrew F. Sikula: "Administración de personal, es la implantación de los recursos humanos (Fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa".

Podemos concluir, en la base a los conceptos anteriores que, la Administración de Recursos Humanos: "Es un factor importante para la organización, y el logro de los objetivos establecidos, ya que permite la obtención del personal adecuado, a través de este proceso y mediante el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y la eficiencia del personal"

1.2.2 Importancia

Es tarea de toda organización, poner especial cuidado en los recursos humanos, ya que el hombre es un elemento básico y sin el no existiría, pues de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos para el logro de los objetivos de la misma

A raíz del crecimiento acelerado de las organizaciones, surgió la necesidad de incorporar a un mayor número mayor de hombres que trabajan en ellas; pues las funciones administrativas aumentaban considerablemente y se tornaban más complejas.

Los expertos en administración se han percatado que actualmente el factor humano es el protagonista del proceso administrativo pero con un fin ético de consideración del mismo ser y no como un elemento más para el mejoramiento de la productividad

La personalidad de los individuos que colaboran en una organización constituye un factor muy importante para él de la misma; así como su tratamiento a través de técnicas especializadas para permitir el éxito de la organización.

1.2.3 Objetivo

Dentro de los estudios de la Administración General, se señala que el elemento humano; es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos comprenden la planeación, y control de dichos recursos, sin menoscabo en la conservación y desarrollo de sus potenciales de trabajo.

La efectividad de una organización para alcanzar sus metas puede depender de la calidad de sus recursos humanos, pues si estos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad.

Los objetivos que el empresario persigue con la administración de personal, es que el personal tenga en cada puesto el nivel de capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su amplia colaboración.

El trabajador busca al trabajar en una organización recibir una remuneración adecuada a la dificultad o importancia del trabajo que desempeña, pero también un reconocimiento a su colaboración.

Así pues, la Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los trabajadores.

1.2.4 Ubicación

En el campo de la Administración de Recursos Humanos existen, varios conceptos estrechamente ligados que se utilizan frecuentemente y que tienen poca diferencia entre sí, por ejemplo; Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con los Empleados y Relaciones Industriales.

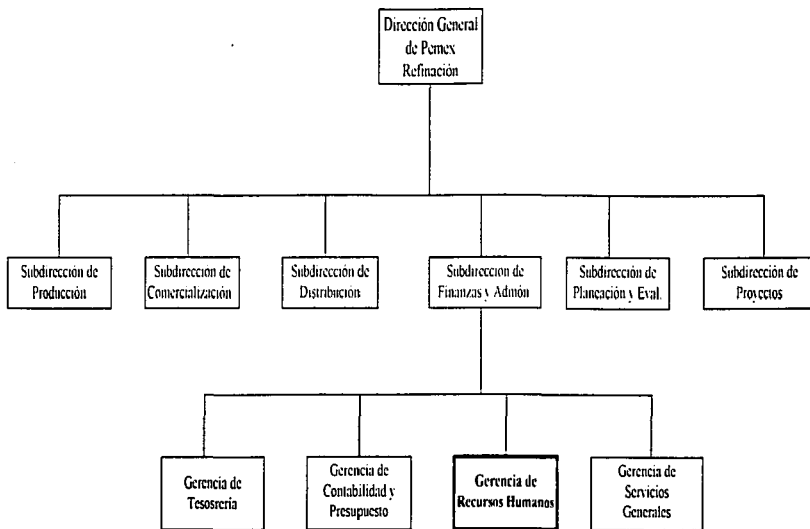
Básicamente el término Administración de Recursos Humanos se ha utilizado para referirse a las actividades del personal dentro de las industrias públicas, Gerencia de Recursos Humanos y de Relaciones Industriales se ha reservado para identificarse las actividades del personal, dentro del sector económico, privado y las relaciones con el empleado para identificarse los asuntos globales de personal dentro de las diversas empresas, sin embargo, se ha optado por utilizar el término de Administración de Recursos Humanos debido a que tiene un panorama más amplio.

A continuación se muestran organigramas representativos de la ubicación de la función de Administración de Recursos Humanos, dentro de la pequeña, mediana y gran empresa.

ORGANIGRAMA No. 1

UBICACION DE "RECURSOS HUMANOS" EN UNA EMPRESA GRANDE

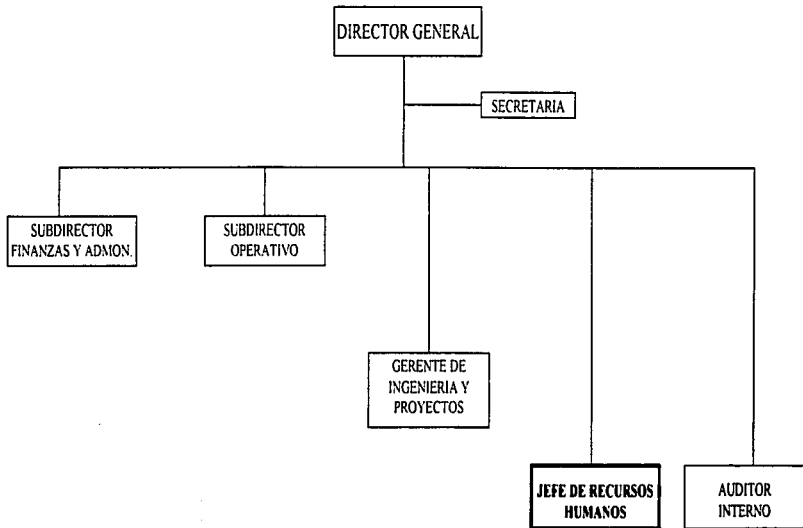
PEMEX REFINACION



ORGANIGRAMA No. 2

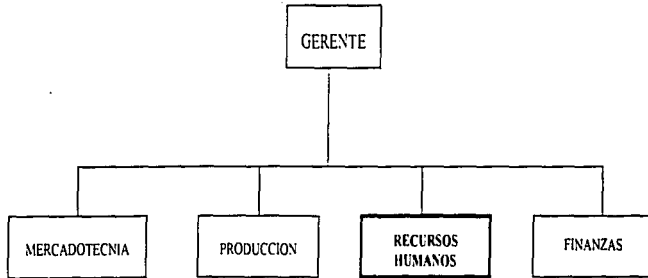
UBICACION DE "RECURSOS HUMANOS" EN UNA EMPRESA MEDIANA

FUERZA Y CLIMA. S.A. DE C.V.



ORGANIGRAMA No. 3

UBICACION DE LOS " RECURSOS HUMANOS" EN UNA EMPRESA CHICA



NOTA: Este modelo de organigrama representa de alguna manera la mayoría de las empresas pequeñas, ya que solo cuentan con poco personal, por este motivo expongo este modelo para generalizarlas.

1.2.5 Objetivo de la Función del Departamento de Recursos Humanos

Normalmente la mayoría de los tratadistas coinciden en el objetivo de la función que corresponden al Departamento de Recursos Humanos. Siendo este, el de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad del mismo, asesorando a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, de los trabajadores y la colectividad.

1.2.6 Funciones de Administración de Recursos Humanos

A continuación se presentan las funciones de Administración de Recursos Humanos según Arias Galicia, Fernando, que presenta en su libro Administración de Recursos Humanos.

Función: empleo

Objetivo.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

SUBFUNCIONES.

Reclutamiento

Objetivo.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección

Objetivo.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política

Para efectos de la selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Inducción

Objetivo.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política.

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de está a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Integración, promoción y transferencia

Objetivo

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor se utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Política.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Vencimiento de contratos de trabajo

Objetivo.

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

Política.

Quando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

Función : Administración de salarios

Objetivo.

Lograr que la remuneración de todos los trabajadores sea justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización teniendo en cuenta los salarios mínimos de cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Política.

Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

SUBFUNCIONES

Asignación de funciones

Objetivo.

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Política.

Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

Determinación de salarios

Objetivo.

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Política.

Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Calificación de méritos

Objetivo.

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política.

De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Compensación suplementaria (incentivos y premios)

Objetivo.

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política.

Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Control de ausencias

Objetivo.

Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencias con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política

Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior del trabajo.

Función: relaciones internas

Objetivo.

Lograr que tanto las relaciones establecida entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

SUBFUNCIONES

Comunicación

Objetivo .

Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política.

La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

Contratación colectiva

Objetivo.

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores de la organización.

Política.

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Disciplina

Objetivo.

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal

Política.

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

Motivación del personal

Objetivo.

Desarrollar las formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Política.

El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

Desarrollo del personal

Objetivo.

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logre satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo pueden ocupar puestos superiores.

Política.

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Entrenamiento

Objetivo.

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política.

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo y Previsión Social, sobre este punto.

Función: Servicios al personal

Objetivo.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política.

En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

SUBFUNCIONES

Actividades recreativas

Objetivo.

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

Política.

La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal, así se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

Seguridad

Objetivo.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política.

Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

Protección y vigilancia

Objetivo.

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego, y riesgos similares.

Política.

Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

Función : Planeación de Recursos humanos

Objetivo.

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política.

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos. (*)

(*)Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas, Pags. 158-166.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Definición.

Consiste a grandes rasgos en fijar un objetivo, realizando las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si fue realizado o no; a fin de corregir las acciones de este último caso.

Se habla así de dos fases determinantes a este respecto y son la fase mecánica y la fase dinámica.

FASE MECANICA

Compuesta por tres elementos que son: Previsión, Planeación y Organización.

• PREVISION

Es la anticipación de los acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes, esta compuesta de tres etapas:

1. Los objetivos. La importancia de este elemento es, obviamente, la máxima dentro de un sistema de administración que, precisamente toma ese nombre como calificativo, porque todo el resto de los elementos habrá de iluminarse y orientarse por esos objetivos.

2. Las investigaciones. No hay empresa moderna que no las realice para saber con que elemento cuenta y, cuáles le estorban para alcanzar los objetivos. Así, se investigan los mercados, los créditos, los nuevos productos, los avances técnicos, al personal que se contratará, etc.

3. Las alternativas. Todo administrador, en todos sus actos, está vinculado, fatal y necesariamente, con la toma de decisiones. Y toda decisión implica necesariamente elegir entre dos o más alternativas.

• PLANEACION

Consiste en fijar cursos concretos de acción que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización esta formado de las siguientes etapas:

1. Programas. La esencia de los programas es la fijación del factor tiempo, a cada actividad concreta, asegurando después que estos tiempos se cumplan con exactitud.

2. Presupuestos. Son planes estimados en cantidades, ya sea que éstas se fijen en números, como es muy frecuentemente hacerlo en el departamento de producción.

3. Procedimientos. Se caracterizan esencialmente por la fijación de pasos y secuencias, es decir, por el "cómo" concreto de la actividad.

4. Políticas. Son cursos generales de acción, contienen no solo el orden de alcanzar ese objetivo, sino, inclusive, marca los grandes caminos o criterios para hacerlo, en forma de que pueda existir una delegación adecuada.

● **ORGANIZACION**

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, esta formada por:

1. Jerarquías. Determinación de la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

2. Obligaciones. Situación contractual, relación de trabajo.

3. Funciones. Labores concretas que se encomiendan a cada jefe y a cada trabajador.

FASE DINAMICA

Compuesta por tres elementos los cuales son: Integración, Dirección y Control.

● **INTEGRACION**

Es obtener los elementos materiales y humanos necesarios para la organización, sus etapas son recursos humanos y recursos materiales.

1. Recursos humanos:

Reclutamiento. Es hacerse llegar del candidato idóneo.

Selección. Buscar a los hombres adecuados para la realización de las tareas encomendadas.

Contratación. Formalización de la situación contractual.

Inducción. Adecuación integral del sujeto con la organización.

Desarrollo. Crecimiento intelectual jerarquizado del individuo, nivel cognoscitivo para modificar la conducta.

CAPACITACION. Preparar al individuo para desempeñar más eficientemente las tareas asignadas.

Para la mejor comprensión de la presente tesis, es necesario la ubicación del Proceso de Capacitación dentro del Proceso Administrativo, como se muestra anteriormente.

2. Recursos Materiales

Requisición. Solicitud del material por medio del documento.

Cotización. Comparación de precios, presupuesto presentado por los proveedores.

Orden de compra. Documento por el cual se formaliza la compra.

Facturación. Requisito legal para avalar la compra.

• DIRECCION

Es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida en base a decisiones y se vigila que cumplan todas las ordenes emitidas.

1. Autoridad. Capacidad para mandar y hacerse obedecer.

2. Comunicación. Tanto vertical como horizontal, tanto para la fijación de los planes, como para la vigilancia constante de los resultados.

3. Supervisión. Verificación de lo establecido con lo realizado.

4. Motivación. Proceso por el cual el individuo modifica substancialmente su conducta, a través de sus propios motivos.

• CONTROL

Es la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir y formular nuevos planes, esta integrado por:

1. Establecimientos de norma y estándares. Es la fijación de parámetros. Analizarse que controles van establecidos, y cuáles serán más efectivos.

2. Operación de controles. Es el comparar el estándar con lo obtenido.

3. Interpretación de los datos. Es el momento en que se verifica si se obtuvo lo establecido; comparar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo. (*)

(*) Munch Galindo, Lourdes Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, 1992, Págs. 70, 114, 152, 155, 178.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

2.1. Origen y Evolución de la Capacitación

" Se piensa que el hombre empezó adquirir conocimiento en el principio de la época de piedra. Conforme fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de capacitación se convirtió en un elemento importante en la marcha de la civilización.

Originalmente el método de instrucción para el trabajo, consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades; por lo tanto aunque debe considerarse a este tipo de aprendizaje como elemental, puede considerarse que ya existía un proceso de instrucción para adoptar a los individuos a su actividad productiva. Posiblemente el antecedente más cercano sean los gremios en el feudalismo

Desde entonces la capacitación y adiestramiento como procesos de enseñanza - aprendizaje han evolucionado al ir surgiendo nuevas Técnicas Pedagógicas y Didácticas que han encontrado su aplicación en ellos

En México los antecedentes de la capacitación se remontan a la Cultura Náhuatl, siendo la educación uno de los factores más importantes en su destino. Ellos hablan de la voz Tlacahuapahualiztli o "Arte de criar y educar hombres" en donde le dan importancia a la función educativa como el medio de comunicar a nuevos seres humanos la experiencia y herencia intelectual de las generaciones anteriores, e incorporarlas eficazmente a la vida de la comunidad, dando respuesta a uno de los más elevados objetivos del hombre Náhuatl, considerado dinámicamente como "sujeto creador"

Son pues dos principios fundamentales los que guían la educación Náhuatl, impartida ya desde el hogar; el de autocontrol por medio de una serie de privaciones a que debe acostumbrarse el niño, y el de conocimiento de sí mismo, lo que llega a ser inculcado a base de repetidas exhortaciones paternas.

Lo que debe destacarse para comprender los móviles Náhuatls en la educación, es el interés demostrado por los dirigentes de la comunidad, en incorporar desde luego al ser humano a la vida del grupo, en la que, en adelante siempre tendrá que desempeñar un papel fundamental. El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México data desde la época de la colonia en donde ya se registraban actividades de esta materia. Durante la colonia, alrededor de 1560, el

Virrey Don Luis Velasco, fue comisionado para que reunieran las células y las cartas referentes, a la administración de justicia de las audiencias en México, dando origen al Código de Indias, documento dictado para regir las actividades de las instituciones públicas que contemplaba un carácter civilista, igualitario, con tendencia claramente perfeccionista hacia los indígenas; las autoridades de origen español interpretaron a su modo este Código aumentando el número de encomiendas y disminuyendo las garantías individuales, por lo tanto, la explotación del individuo se convirtió en una costumbre y la esclavitud se registró en una ley, provocando una atraso considerable en las relaciones de producción.

Por otra parte el conde de Revillagigedo, se percató de que el monopolio de los gremios obstaculizaba el desarrollo de los mismos por esta razón recomendó que los artesanos acudieran a la Academia de San Carlos.

Vino después la Guerra de Independencia, y con ella la abolición de la esclavitud, el desarrollo de la agricultura, la minería, las artesanías; una incipiente industria textil, del papel, del vidrio, jabón, aceite y otras, quienes recibían trato discriminatorio, debido a la carencia de una ley que garantizará sus derechos lo cual también minimizaba las posibilidades de Capacitación.

El crecimiento de la Industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizará, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de la industria.

Razón por la cuál aparecieron diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: En 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; En 1931. la Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la Fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores

Sin embargo dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente por que no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70's se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias, y que el concepto de educación; los nuevos enfoques para los recursos humanos; así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar mejoras en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

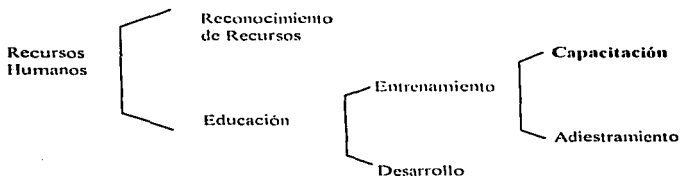
Durante los principios del régimen de los 70's se había manifestado, como necesidad prioritaria, lograr los mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaban

por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de Capacitación y Adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dicho requerimiento. Ante esto el gobierno mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero de la Capacitación de 1977, modificando la Ley Reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal de Trabajo" (*)

El uso reiterado de los criterios emitidos en una materia y las opiniones vertidas por los factores de la producción en el foro de Consulta Popular para la planeación democrática de Capacitación y Productividad, considerados por el Plan Nacional de Desarrollo, manifiestan que la capacitación de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuado, reflejando fundamentalmente, la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de la mano de obra calificada por parte de la estructura productiva, así como los desequilibrios existentes entre la oferta y la demanda de mano de obra calificada, atribuidos a la falta de un marco de referencia para la instrumentación de acciones de Capacitación de Instituciones Públicas y Privadas, dando lugar a la dispersión y superposición de esfuerzos de esta materia (**)

2.1.1 Conceptos afines con la Capacitación

Para una mejor comprensión, se presenta un cuadro donde se localiza la capacitación.



Cuadro No. 1 Síntesis de Capacitación.

Doctrina de Jaques Maritrain "La educación en este momento crucial".

(*) Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, para entrar en vigor el 1o. de mayo del mismo año.

(**) Tesis: " Seguimiento modelo de capacitación y adiestramiento en México". Páginas 2 y 3.

EDUCACION

La educación concierne al ser humano en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social, aunque la libertad personal esta en el centro y corazón de la vida social, y que una sociedad humana es en realidad, un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para un bien común. La educación para la comunidad implica y requiere antes que nada, la educación para la persona.

El sentido trascendente de la formación educativa que es el de formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, así como guiar al desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus derechos, obligaciones y responsabilidades. (*)

ENTRENAMIENTO

Es la clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

DESARROLLO

Significa el progreso integral del hombre, y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas. (**)

CAPACITACION

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en 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 consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

(*) Siliceo A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal , Ed. Limusa, Páginas 15 y 16.

(**) Siliceo A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal , Ed. Limusa, Página 320.

En cuanto a la capacitación ejecutiva, es aquella que se refiere a preparar personal para ocupar futuros puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

La capacitación de ejecutivos puede hacerse en forma directa o a través de clases en horas de trabajo o después de concluida la jornada de trabajo

ADIESTRAMIENTO

La habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. (*)

El adiestramiento es una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

Como se puede observar existen diferencias entre capacitación y adiestramiento. Al hablar de capacitación se menciona una adquisición de conocimientos, se busca la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente se desarrolla.

Al citar el adiestra se menciona el desarrollo de habilidades o destrezas prácticas que pueden ser motrices o musculares.

2.2 OBJETIVOS DE CAPACITACION

Artículo 153-F (Ley Federal del Trabajo).

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo,

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador

(*) Guzmán Valdivia. Isaac. Problemas de la administración , Ed. Limusa. Página. 69

2.3 FUNDAMENTOS DE CAPACITACION

Las razones para brindar capacitación son numerosas, a esas razones puede sumarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "La explosión de los conocimientos". El mundo sufre una sed de conocimientos. Cada vez es más común ver mujeres de más de cuarenta años volviendo a las aulas universitarias y a hombres y mujeres que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y escribir.

Con toda posibilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenece.

2.4 DISPOSICIONES LEGALES DE CAPACITACION

Por la importancia del problema planteado en esta tesis, mencionaré literalmente, la reglamentación vigente que se presenta en la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación, para que el lector tenga una visión más amplia sobre el tema, y sea un complemento de consulta.

2.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

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

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

2.4.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Título Primero: PRINCIPIOS GENERALES.

Artículo 3º

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

Artículo 7º

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

Título Segundo: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

Artículo 25º

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

Título Cuarto: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y PATRONES.

Artículo 132

Son obligaciones de los patrones...

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

... " Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley".

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

Artículo 153-A

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

Artículo 153-B

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

Artículo 153-C

“Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Artículo 153-D

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

Artículo 153-E

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

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

V. Incrementar la productividad

V. En general, mejorar aptitudes del trabajador”.

Artículo 153-G

“Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, presentará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos”.

Artículo 153-II

“Los trabajadores a quienes imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento**
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;**
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos”.**

Artículo 153-I

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores, y sugieran las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas”.

Artículo 153-J

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

Artículo 153-K

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicato y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta ley”.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”.

Artículo 153-L

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

Artículo 153-M

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

“Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de adhesión”.

Artículo 153-N

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

Artículo 153-O

"Las empresas en que no rija contrato, deberá someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar con respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

Artículo 153-P

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están, preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;**
 - II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretende impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,**
 - III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.**
- El registro concedido en los términos de este artículo no podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley**
- El procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga".**

Artículo 153-Q

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

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

Artículo 153-R

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales programas y planes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

Artículo 153-S

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

Artículo 153-T

“Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539”.

Artículo 153-U

“Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales”.

Artículo 153-V

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa, en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen diferentes especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante exámenes que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto”.

Artículo 153-W

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

Artículo 153-X

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

Artículo 159

“Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión. Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurre la vacante, el ascenso corresponderá a quienes haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud. Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, el que tenga a su cargo una familia”.

Título Quinto Bis: TRABAJO DE LOS MENORES.

Artículo 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:..."
...Fracción IV. Proporcionarles capacitación y Adiestramiento en los términos de esta Ley..."

Título Séptimo: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá:..."
...Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley"...

Artículo 412

"El contrato-ley contendrá:..."

...Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, Fracciones... y IX;
Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate..."

Título Once: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.

Artículo 523

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:..."
Fracción V.- Al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento..."

Artículo 526

"Compete...a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este título".

Artículo 527

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

Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores...las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, están sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

Artículo 529

"...De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta ley, la información que éstas le soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;**
- II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;**
- IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de ... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;**
- V. Coadyuvar en los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;**
- VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales;**

VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud”;

Capítulo IV; Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 537

“ El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:...

...Fracción III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores; y,

Fracción IV. Registrar las constancias de habilidades laborales”.

Artículo 538

“El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas de la misma a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior”.

Artículo 539

“De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del artículo 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades; ...III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

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

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

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

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis del Título IV;

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

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales

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

b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

Artículo 539-A

"Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que establezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes ...

...Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, fungirá como secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia Secretaría y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo”.

Artículo 539-B

“Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las Fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los consejeros Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quienes los presidirá, sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro social; tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados formularán al efecto las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al Reglamento que al efecto expida cada uno de ellos”.

Artículo 539-C

“Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529”.

Título Catorce: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.

Artículo 698

“Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado A, Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley”.

Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias será de competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a la jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustentación, y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados por esta Ley".

Artículo 892

"Las disposiciones de este capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos...153-X..."

Título Dieciséis: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.

Artículo 992

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

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

Artículo 994

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a Fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

2.4.3 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Artículo 40

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

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

En este capítulo se presentó una breve reseña sobre aspectos importantes que permitirán tener un mejor enfoque respecto a lo que es la capacitación, así como todo lo referente a aspectos legales, que aunque se abundan, son sin lugar a dudas una herramienta básica para cumplir con los requisitos de ley, y que nos muestran una visión general de la importancia y relevancia de la capacitación en todos sus sectores y ámbitos en que se puede llevar a cabo.

La imperante necesidad de capacitar, da como consecuencia el establecerla de manera legal, y el que se le pueda dar el valor y calidad que se necesita.

Así como el garantizar al trabajador, la validez de está, es decir hacer válidos sus estudios que le permitirán incursionar en otros ámbitos laborales.

CAPITULO 3

OPERACION DEL PROCESO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o elementos que cada empresa requiere.
- Elimina la tendencia a capacitar azarosamente, sólo cuando existan razones válidas se justifica impartir la capacitación.
- Proporciona la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.

3.2 OBJETIVOS DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

- Definir la problemática de la empresa.
- Diferenciar si las necesidades deberán ser atendidas a través de la capacitación.
- Establecer las acciones de capacitación a realizarse.
- Definir prioridades y periodicidad de las actividades de capacitación
- Precisar los conocimientos, características y número de trabajadores a capacitar.
- Programar las acciones de capacitación que deban realizarse.
- Determinar los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que se requieren para realizar las acciones de capacitación.

3.2.1 Concepto y alcances de la detección de necesidades

“ La palabra necesidad dice carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un “ser” y un “debe ser”; entre el rendimiento exigido por un 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.

Detectar las necesidades de capacitación requiere una operación análoga a la del diagnóstico que se supone y espera de todo un buen médico; cuanto mejor el diagnóstico mejores resultados”.(*)

(*)Rodríguez Estrada, Mauricio y Ramírez Buendía Patricia. Administración de la Capacitación, Ed. McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 1993. Pág. 63.

3.2.2 Elementos que permiten una adecuada determinación de necesidades de capacitación

Definir correctamente para cada puesto:

- Sus objetivos.
- La descripción de funciones, actividades, tareas.
- Los estándares o niveles de eficiencia (criterios óptimos de ejecución y descripción de calidad de trabajo).

3.3 PROPOSITOS Y TAREAS

La detección de necesidades se encamina 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 existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero, equipo.
- Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

La tarea más general es tripartita:

- partiendo de la descripción de las tareas anexas a cada puesto;
- y siguiendo con la evaluación del desempeño de los titulares de los puestos,
- llegar a la identificación de las discrepancias entre el "debe ser" y el "ser", o entre una situación ideal y una real.

Pero luego se prolonga en tres pasos más:

definir si las necesidades son de capacitación o específicamente de adiestramiento.
definir prioridades de acuerdo con la importancia y la urgencia de las necesidades.
definir quiénes son las personas involucradas en diferentes modos y grados.

3.4 CLASES DE NECESIDADES

Son muy diversas y heterogéneas.

Desde el punto de vista de su amplitud, distinguimos tres áreas:

- necesidades de la empresa (organizacionales)
- necesidades de un área (ocupacionales)
- necesidades de un trabajador (individuales)

ORGANIZACIONALES.

Aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización, por ejemplo:

- Carencia de políticas y objetivos concretos.
- Falta de programación.
- Problemas en el manejo de personal
- En las finanzas.
- Etc.

DEPARTAMENTALES.

Comprenden las limitaciones o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que se presentan en los diversos trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que deben realizar.

OCUPACIONALES.

Incluyen las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que van a realizar.

INDIVIDUALES.

Son las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes, que impiden el desarrollo personal del trabajador.

Desde una perspectiva temporal distinguimos:

- necesidades urgentes
- necesidades a corto plazo
- necesidades de desarrollo a largo plazo

Desde las perspectivas de las raíces y orígenes de los problemas podemos clasificar.

- necesidades de conocimientos, habilidades, de actitudes;
- necesidades por carencias en las estructuras y políticas de las instituciones
- necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas, etc.)
- necesidades en el renglón de salarios

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- necesidades de capacitación humanista y de capacitación técnica.

3.4.1 Hechos que nos orientan a la detección de necesidades de capacitación

- “Trabajadores de nuevo ingreso.
- Trabajadores transferidos a otro puesto.
- Cambios en métodos y procedimientos.
- Ascensos y promociones
- Ausentismo
- Evaluación del personal
- Expansión de la empresa
- Cambio de la empresa
- Rumores
- Síntomas
- Datos estadísticos en general
- Quejas
- Solicitud expresa y precisa del empleado interesado, para asistir algún curso”.(*)

3.5 MEDIOS UTILIZADOS EN LA EJECUCION DE LA CAPACITACION

Existen métodos ampliamente variados para identificar problemas que han de ser resueltos por medio de la capacitación.

Sin embargo Thomas H. Patten ha observado que el “probablemente, las corazonadas y la bola de cristal”, han sido las formas más ampliamente utilizadas para determinar las necesidades educativas y de capacitación.

(*)Siliceo A, Alfonso. Capacitación y Desarrollo Personal. Limusa 1991, Págs. 64-65.

METODOS.

Para ampliar conocimientos y desarrollar destreza en los empleados y funcionarios pueden adoptarse diversos métodos; ello depende del nivel general de desarrollo de los participantes y el tipo de actividad sobre la cual pretenda adiestrar.

Los métodos de instrucción más comunes en la capacitación de personal son el informativo, el educativo, el expositivo o de conferencias y el de seminario. Estos se pueden utilizar en forma independiente o combinados. Su utilización esta condicionada a los objetivos que se pretenden obtener, en el desarrollo del programa.

a). INFORMATIVO.

Es usado cuando se adiestra a un grupo numeroso de empleados y funcionarios, o cuando se desea instruir al personal sobre la implantación de nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, o sobre cambios en la estructura organizativa de un departamento. Esta modalidad se realiza por medio de una disertación lo cual puede auxiliarse con grabados, proyecciones cinematográficas.

b). EDUCATIVO.

Es la orientación recibida por el participante en el trabajo bajo la asesoría de un técnico o instructor de bastos conocimientos y experiencias en el área en el cual se reciba el adiestramiento. Este método exige un número reducido de participantes.

c). CONFERENCIA O EXPOSITIVO.

Es el más generalizado uno de los más eficaces, en este se pretende que el grupo de personas aporte sus ideas con el fin de resolver de manera mancomunada, problemas colectivos o individuales.

d) SEMINARIO.

En este los participantes intercambian sus ideas y experiencias sobre el tema de desarrollo, bajo la dirección de instrucciones calificadas, quienes intervienen en las discusiones para aclarar, exponer o corregir conceptos". (*)

(*) Siliceo A., Alfonso Capacitación y Desarrollo del Personal Linusa 1991, Pags. 72-109.

OTROS METODOS Y MEDIOS.

METODOS.

- Mesa redonda de discusión
- De laboratorio o práctica
- De estudio dirigido (proyecto o ensayo)
- De preguntas y respuestas
- Simposios y congresos (*)

MEDIOS.

- Ayuda audiovisuales
- Investigaciones documentales
- Proyecciones cinematográficas
- Ilustraciones gráficas y exposiciones en general
- Boletines y publicaciones. (**)

(*) Guzmán Amaro, Raymundo. Administración del Personal. Pág. 277

(**) Siliceo A., Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Limusa 1991, Pags.74-75.

3.6 METODOLOGIA Y TECNICAS

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 y carencias 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 se pueden ilustrar como se muestra a continuación en la presente tesis.

1. Inventario de recursos humanos; puede tenerlos la dirección de la empresa.
2. Inventario de habilidades de los distintos sujetos. Por lo común es el jefe quien llena. Ver formato No. 1.

FORMATO No. 1.

Nombre	TAREAS		Manejo del teléfono
	Mecanografía	Archivos	
Laura	10	10	9
Luisa	9	9	9
Carolina	9	10	10

3. Registros de observación directa.

El formato puede ser tan sencillo como éste:

FORMATO No. 2.

Conductas	Maria Pérez			
	MB	B	R	D
cortesía	X			
limpieza	X			
taquigrafía	X			
mecanografía		X		

Claves: MB= Muy Bien
B= Bien
R= Regular
D= Deficiente

4. Tarjetas de opinión

Se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega la serie a una muestra previamente determinada de entre el personal de la empresa. Cada sujeto debe ordenar las tarjetas por prioridad de importancia, de acuerdo con su propio criterio.

Así se tiene una orientación de lo que la base, considera ser necesidad de capacitación en la empresa.

5. Encuestas a través de cuestionarios.

Sondeando los puntos de vista de algunos elementos del personal solicitando sus respuestas a preguntas específicas.

Por ejemplo, preguntas de este tipo:

- "Señala tres motivos para capacitar a tales trabajadores en el área equis"

- "Señala dos causas por las que el departamento de ventas se queja del departamento de producción"...

6. Entrevistas.

Se parte del hecho de mucha información sobre aspectos de la empresa se encuentra sólo en las mentes de algunos individuos. Al pedirles su información y su opinión se les da la oportunidad de analizar, meditar, ponderar, involucrarse, y se recaban datos precisos para poder diseñar programas de capacitación muy actuales y realistas.

Las situaciones concretas sugerirán el tipo de preguntas que convengan:

- dirigidas
- semidirigidas
- abiertas o libres

En todo caso, hay que tener ciertas cautelas para no caer en tres trampas que son frecuentes:

- que el sujeto responda adivinando o al tanteo
 - que responda lo que el entrevistador quiere que se diga
- que enfatice lo dramático dando falsa impresión de lo extraordinario y excepcional, es lo ordinario y común y corriente.

7. Corrillos.

Son grupos de empleados y/o ejecutivos a quienes se les invita a proponer y examinar algunos aspectos de la problemática de la empresa, y eventualmente a opinar sobre las prioridades en materia de capacitación.

Pueden reunirse entre cinco y doce personas, teniendo cuidado de designar un secretario que registre y también un moderador en caso que no asista nadie del área de capacitación.

8. Asambleas o grupos de lluvia de ideas.

Pueden ser de especial interés esta técnica cuando se realiza con directivos y con mandos intermedios.

9. Listas chequeables

Ofrecen un panorama de aspectos de la vida de la empresa pidiendo a los sujetos que simplemente señalen con una cruz los puntos que crean pertinentes. Por ejemplo:

- El área que actualmente sufre y causa más problemas es:
 - Ventas
 - Producción
 - Compras
 - Personal

- El bajo y notorio rendimiento del departamento X se debe a:
 - objetivos confusos
 - liderazgo autoritario
 - equipo mecánico obsoleto
 - falta de destreza personal.

10. Registros de quejas

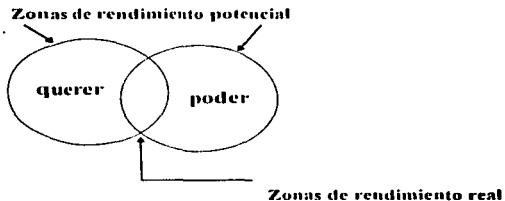
11. Registros de experiencias de la empresa

12. Examen del ambiente laboral físico. Estado de los edificios en cuanto a su funcionalidad, espacio, limpieza clima y luz.

13. Examen de las normas de seguridad y del modo en que se observan en los diferentes sectores y niveles.

Zonas de rendimiento Potencial

Gráfica No. 1



Para la aplicación de las herramientas, se presentan dos modelos:

1. El proceso centrado en el consultor y en los niveles directivos.
2. El proceso participativo.

El primero tiende a basarse principalmente en:

- entrevistas a los jefes
- cuestionarios a los jefes sobre las necesidades de capacitación de los subalternos
- análisis de las descripciones de puestos
- análisis de las estadísticas de rendimiento y de otros aspectos.

El segundo confía mucho en las pláticas con el personal y en las asambleas promovidas con el fin de investigar los problemas, las actitudes y las opiniones del mayor número de personas.

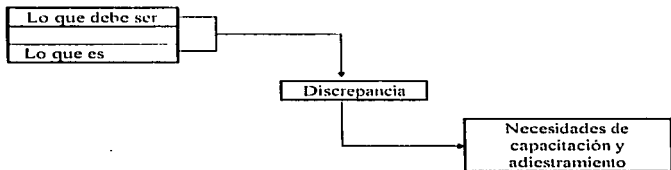
3.7 RECOLECCION E INTERPRETACION DE DATOS

“ Conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarquen los aspectos en que se consideraran importantes

Las posibilidades de clasificación suelen ser muy variadas, por ejemplo:

- estructuras afectadas
- personal afectado
- actividades que exigen capacitación
- problemas de fácil solución y problemas difíciles

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



En conclusión a su vez, se abre a los siguientes planteos:

- dónde se requiere la capacitación
- en que puntos precisos
- quiénes la requieren
- cuándo, con qué urgencia" (*)

(*)Rodríguez Estrada, Mauricio y Ramírez Buendía Patricia. Administración de la Capacitación. Ed. McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 1993. Págs.70-71.

3.8 INFORME FINAL.

“ Normalmente se someterá a la Dirección General para su rectificación.
Por supuesto que los elaboradores pueden cautivar el arte de hacerlo sugestivo y motivante.

Este informe cubrirá los siguientes puntos:

1. Introducción
2. La problemática
 - enumeración de los problemas
 - tipificación de los mismos
 - análisis causal
 - jerarquización
 - ámbito de repercusión: población afectada; resultados afectados..
3. Actividades que piden capacitación
4. Plan General de la misma: objetivos, insumos, (instructores, locales, equipo..., costos) etc.
5. Expectativas de mejoramiento como fruto de capacitación.

Tras este largo camino, ¿ que superficial aparece el método de definición de necesidades de capacitación que priva a tantas instituciones ! El jefe, de acuerdo con un buen entender, solicita equis curso, probablemente a un conocido o amigo, obediendo a la urgencia de “apagar fuegos”; o bien compra equis programa que un hábil vendedor le supo sugerir y que responde bien a las necesidades... del vendedor.” (*)

(*)Rodríguez Estrada, Mauricio y Ramírez Buendía Patricia. Administración de la Capacitación. Ed. McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 1993. Págs. 72-73.

A continuación se muestran algunos formularios que pueden ser útiles en la tarea de la detección de necesidades.

Para el vaciado de los datos pueden usarse hojas como las siguientes:

HOJA No. 1

Desempeño deseado en términos de:		
Actividades	Subactividades	Estándares de producción

HOJA No 2

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL DESEMPEÑO

Desempeño real en términos de:		
Actividades	Subactividades	Nivel de ejecución

HOJA No. 3

DETERMINACION DE DISCREPANCIAS

Actividades	Subactividades	Nivel de ejecución	Estándares de producción	Discrepancias	Observaciones

HOJA No 4

PROGRAMA DE ANALISIS	
Descripción del problema organizacional	
¿Cuál es el impacto del problema, si el problema continúa?	¿ Si el problema se elimina?
¿ Vale la pena el costo de resolver el problema, dadas las actuales prioridades? SI NO	
Personas involucradas que pueden influir en la solución del problema:	
¿ Cuáles de los involucrados serían sujetos de un análisis detallado?	
¿ Por qué ? ¿ Cómo ?	

CALIFICACION DE DESEMPEÑO

Departamento						
Nombre del empleado						
	Malo	Regular	Bueno	M B	Excelente	
1. Calidad del trabajo						
2. Relaciones con los compañeros						
3. Espiritu de colaboracion						
4. Planeación y organización de su trabajo						
5. Toma de decisiones						
6. Respeto y obediencia						
7. Confiabilidad, sentido de responsabilidad						
8. Orden y limpieza						
9. Iniciativa						
10. Creatividad						
11. Adaptabilidad						
12. Liderazgo						
13. Deseo de superación						
14. Puntualidad						
15. Seguridad						
16. Productividad general						
		Calificado por -----				
		Fecha -----				
		Firma -----				

PROGRAMA DE ACCION

Beneficios a obtener al corregir la discrepancia	Amerita corrección		Identificación de causas					Acción propuesta para corregir la discrepancia
	(SI)	(NO)	TIPO					
			DC	DH	IT	R	SR	Descripción de cada causa
								DC: Defecto de conocimiento DH: Defecto de habilidades IT: Interferencias en tareas R: Retroinformación que falta SR: Sanciones y recompensas fallan.

CAPITULO 4

PROCESO DE CAPACITACION

4.1 INTEGRACION DE COMISIONES MIXTAS

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

I. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Administración se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes.

1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.
2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores
3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente a más de 100 trabajadores

II. El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa

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

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

I. Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;

d) Saber leer y escribir

c) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista Sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de Sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2. Por el patrón;

a) Ser mayor de edad;

b) Saber leer y escribir;

c) Ser reconocido por su buena conducta;

d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;

e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

IV. En una empresa se podrán constituir más de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:

- 1. Funciones que la Ley Federal de Trabajo establece para las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.**
- 2. Funciones específicas que deberán realizar.**
- 3. Organización interna de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.**
- 4. Duración en el cargo de representantes.**
- 5. Periodicidad y condiciones de las reuniones.**
- 6. Normas de operación para los acuerdos de la comisión.**
- 7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades.**
- 8. En su caso, normas de operación a que se sujetarán las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes.**

VI. Se recomienda que la Comisión Mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

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

Debido a que las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta, las Subcomisiones no requieren de un registro por parte de esta Secretaría

4.1.1 Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Nota: Las formas que se presentan en este capítulo, fueron proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la Dirección General de Capacitación y Productividad. Ubicada en Calz. Azcapotzalco-La villa No 209, Col. Santo Tomás Del Azcapotzalco.

VIII. Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la forma DC-1.

IX. Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la forma DC-1 por triplicado anexando las Bases Generales de Funcionamiento.

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

X. Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas.

El informe sobre actualización relativa a la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A por triplicado según modelo anexo.

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

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I.- DATOS DE LA EMPRESA.

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

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

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

III.- DATOS DEL SINDICATO

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

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

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

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

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

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

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

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL****SUBSECRETARIA "B"**

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

I- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

--

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

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

No. DE OFICIO DE REGISTRO

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

NO LLENAR

--	--

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

--

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

DATOS ANTERIORES

D DATOS ACTUALES

NOMBRE	RFC

NOMBRE	RFC	FIRMA

IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES

DATOS ACTUALES

NOMBRE	RFC.

NOMBRE	RFC	FIRMA

4.2 ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

I. En la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:

1. SISTEMA GENERAL.

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

2. PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

3. PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA.

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4. PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

5. CURSO.

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

6. PROGRAMA.

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

7. PROGRAMA GENERAL.

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

8. PROGRAMA ESPECIFICO.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

9. EVENTOS.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

10. AREA OCUPACIONAL.

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma estructura organizacional.

11. OCUPACION.

Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

12. PUESTO DE TRABAJO.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

4.2.1 Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

II. Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la Forma DC-2 impresa, según modelo anexo.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos que se publican.

III. El manejo de la Forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

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

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

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

IV. Los patrones y trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

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

2. Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, nomás de dieciocho cada uno de los restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

3. Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo.

4. Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que señalan los artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

5. Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular, esa Dirección a su cargo deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980 y para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o secundaria abierta, solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones expedidas en dicho periodo.

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

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

VII. El ejercicio de las modalidades de que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento

2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas

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

VIII. Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo

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

IX. El ejercicio de la modalidad de que trata el segundo párrafo del Criterio VIII, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

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

- La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de transferencia de Tecnología, en los términos de la Ley sobre Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas

- Los programas de capacitación y adiestramiento, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

2.- Que, tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

- La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.
- Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos, que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes

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

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

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

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

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

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

XII. Podrán considerarse como Instructores Internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

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

XIII. Para la presentación ante esta Secretaría de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2A, según el modelo anexo.

La presentación de la Forma DC-2A, se hará por triplicado ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.



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

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I- DATOS GENERALES

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

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

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

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

• PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLASE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	Nº TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA					
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA					
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO				

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

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (\$) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENA)

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

No PROMENSIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIA EL ORDEN APOO IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		



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

RFC DE LA EMPRESA O PATRON

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

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

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

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

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

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

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

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA | REVERSO

* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3 CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORAL

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

II. Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartación del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instrucciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el registro Federal de Contribuyentes.

4.3.1 Expedición por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

III. Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la Forma DC-4, según modelo anexo.

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

IV. Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a esta Secretaría, según lo dispuesto por el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formulará en la Forma DC-5, según modelo anexo.

V. La documentación de que trata el punto IV de este criterio, se presentará por triplicado ante la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

VI. Anexo a la documentación de que trata el criterio anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

VII. Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.



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

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

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

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES AÑO

FECHA DE TERMINACION
DEL ULTIMO CURSO

MES AÑO

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

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

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

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N.º DE REGISTRO _____

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA "B"

DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

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

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

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

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

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

REVERSO

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

FORMA-DC-5

4.4 CRITERIOS RELATIVOS A LOS AGENTES CAPACITADORES

1. En materia de Agentes Capacitadores se entenderá por:

1. Institución o Escuela de capacitación y Adiestramiento

La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

2. Instructor Externo de Institución Capacitadora.

La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre el patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

3. Instructor Externo Independiente

La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento

4. Instructor Interno.

La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal de Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría, o el plan común al que esté integrado al centro de trabajo al que labora.

5. Agentes Auxiliares de Capacitación

A. Las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente con su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de presentación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

B. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

C. Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patrones siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

6. Asesor de Educación Básica.

La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

4.4.1 Registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

II. La solicitud de autorización y registro de los agentes capacitadores de que tratan los puntos 1, 2 y 3 del Criterio 1, se harán ante la Dirección a su cargo, o por Conducto de las Delegaciones Federales del trabajo, mediante la presentación de la forma DC-3A, Para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos Independientes, según modelos anexos, mismos que deberán imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.



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

R. F. C.

I.- DATOS GENERALES

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

II.- PLANTILLA DOCENTE

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

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

FECHA DE SOLICITUD _____

FORMA-DC-3A

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

4.5 EVALUACION

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

La evaluación es pues, "la valoración de los conocimientos adquiridos por parte de un individuo"

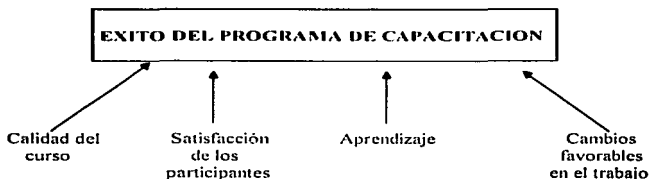
Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos qué esperamos lograr. En general, la evaluación nos va a proporcionar información acerca de :

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su participación acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o 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 consideraciones 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 del curso y del instructor que lo imparte tiene impacto en los costos y en los resultados del mismo; estos resultados influyen también en el nivel de satisfacción de los participantes.

De tal manera que la reciprocidad puede diagramarse como sigue:



Empero la relación entre ellos no es simétrica: los cursos más costosos no son necesariamente los mejores, ni los más baratos los peores, tampoco los que producen mayor satisfacción son los que ofrecen mejores resultados; por lo que se requiere el análisis de cada uno de ellos y el estudio de su interdependencia.

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

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

4.5.1 Procedimientos de evaluación

Se establecen 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:
 - Cognositiva
 - Psicomotriz
 - Conductual
- d) Los resultados en el desempeño laboral

a) Diseño administrativo

El procedimiento para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y la 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 se hizo, a esto se le da una calificación.

A manera de ejemplo, a continuación se señalan algunos aspectos a considerar:

1. Diagnóstico de necesidades

- a) Si este diagnóstico fue realizado
- b) Técnicas utilizadas

2. **Objetivos del curso**
 - a) Claridad
 - b) Relación con las necesidades

3. **Contenido del curso**
 - a) Relación con los objetivos
 - b) Estructura lógica

4. **Técnicas de aprendizaje utilizadas**
 - a) Adecuación de los objetivos
 - b) Utilización correcta

5. **Medición del aprendizaje**
 - a) Confiabilidad de las técnicas de medición
 - b) Validez de las mismas

6. **Materiales**
 - a) Calidad
 - b) Oportunidad en su entrega
 - c) Acierto en su uso

7. **Aulas**
 - a) Iluminación
 - b) Ventilación
 - c) Sonido
 - d) Comodidad

8. **Selección de los participantes**
 - a) Si está bien relacionada con el trabajo
 - b) Si responde a diferencias laborales o a proyectos de crecimiento

9. **Comunicación del evento**
 - a) A los jefes
 - b) A los participantes

10. Control de participantes

- a) En el aula
- b) Administrativo interno

La lista de factores a evaluar puede incrementarse. Dependerá tanto de la metodología como del caso particular de que se trate, porque habrá cursos en donde, por sus características, intervengan más elementos que los aquí señalados.

Una vez definido el modelo, el evaluador mediante entrevistas con los responsables del programa de capacitación, otorga una calificación a cada factor. Posteriormente se suman todos los puntajes, que se procurará correlacionar con los obtenidos en los otros tres aspectos a evaluar.

b) Reacción

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 es correcta, bien sea porque se elaboran preguntas que sugieren la respuesta, o porque se permite al participante contestarlas todas en igual forma (muy bien, bien, mal) sin reflexionar en cada cuestión.

Una técnica bastante útil es la encuesta de actitudes que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar y utilizando escalas de respuesta que permitan discriminar varios grados de satisfacción

Por ejemplo:

Opciones de respuesta:

Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo
6	5	4
Ligeramente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	2	1

Ejemplo:

- **Con respecto al instructor:**

Puntaje
3

Aclara todas las dudas planteadas por los miembros del grupo.

Yo sentía confianza de preguntar al instructor.

El instructor iniciaba las sesiones con un resumen de lo visto el día anterior.

- **Con respecto a la organización:**

Recibi los materiales con oportunidad

Las sesiones se desarrollaron a la hora establecida

Me comunicaron con tiempo que asistiría a este curso

La extensión de este tipo de encuestas y su contenido variarán de acuerdo a las necesidades de cada organización y de cada curso. En algunos, se analizará la utilización de ayudas audiovisuales, en otros el grado de adaptabilidad práctica de los conocimientos impartidos, etc.

Lo importante es formular reactivos adecuados relacionados con los aspectos a evaluar.

En ocasiones es la única forma de evaluación del curso, que, insistimos, aún cuando la opinión de los participantes es imprescindible para la evaluación integral de la función de capacitación, no debe ser la única; necesitamos saber si aprendieron algo, si la actitud de ellos cambio repercuten a nivel laboral y organizacional.

Es también muy recomendable estandarizar los resultados a fin de poder determinar su grado positivo o negativo, debido a la naturaleza cualitativa de la escala. Asimismo, es recomendable obtener pruebas de significancia entre grupos y correlaciones entre los factores estudiados.

c) Aprendizaje

El aprendizaje puede medirse en cuatro campos:

- **Cognositivo**
- **Psicomotor**
- **Actitudinal**
- **Conductual**

Para conseguirlo se puede disponer respectivamente de:

- **Pruebas objetivas de conocimientos**
- **Pruebas de habilidad**

- Escalas de actitud
- Guías de observación de conducta

Las posibilidades de desarrollar instrumentos específicos para conocer el grado de aprendizaje son variadas, pero en todo caso deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El aprendizaje debe ser medido de tal manera que los resultados puedan expresarse cuantitativamente.
2. La evaluación debe realizarse antes y después del adiestramiento a la capacitación.
3. Deben utilizarse métodos lo más objetivos posible.
4. Conviene disponer de un grupo de control que no sea sometido a la capacitación, o bien establecer cualquier otro diseño experimental que ayude a comparar.
5. Los resultados de la evaluación se procesarán estadísticamente a fin de poder establecer correlaciones.

Como puede observarse, aplicar un examen de conocimientos al finalizar el programa del curso, no basta para saber el grado de aprendizaje de los participantes. Si no conocemos cuánto sabían antes, no podemos saber cuánto aprendieron.

Desgraciadamente no existe un buen número de pruebas objetivas estandarizadas para medir el aprendizaje en cualquiera de las áreas, en muchos casos tienen que diseñarse a propósito y obtenerse índices de confiabilidad y validez para que se consideren útiles como instrumentos objetivos de medición.

d) Resultados

La medición de resultados implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación. Por tanto, por un lado deben tenerse registros de análisis de costos respecto a:

- Gastos de instrucción
- Impresión de materiales
- Papelería
- Sueldos del personal del área de capacitación (en términos de horas-hombre invertidas)
- Otros. Dependiendo del curso particular, pueden incluir viáticos, bibliografía, horas-hombre de los participantes cuando su asistencia al curso repercute en la producción de bienes, etc.

Una vez determinado el costo real, se compara con lo presupuestado si 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 actitud que se observen en las labores cotidianas.

Este análisis significa que se conoce la forma ideal en que debe desempeñarse el puesto (análisis y valoración de puestos) y el nivel de rendimiento y productividad del empleado participante en el curso (calificación de méritos).

A falta de esta información, la visión de los resultados será parcial y poca objetiva.

En general, los beneficios pueden tener repercusiones en:

- La cantidad y la calidad de la producción
- Los tiempos de producción
- La disminución de desperdicios
- La disminución de gastos por deterioro de herramientas y equipo
- La disminución de costos de producción
- La disminución de accidentes de trabajo
- La disminución de inasistencias e impuntualidad
- Un mejoramiento del ambiente de trabajo
- La creatividad del personal

Es evidente que estas repercusiones no podrán observarse de inmediato, por lo que se recomienda realizar el análisis en varias etapas; a los tres meses, seis meses y al año posteriores a la capacitación.

La información proporcionada por estos índices debe ser en términos cuantitativos a fin de darle un tratamiento estadístico y obtener correlaciones.

La utilidad de la información dependerá también de la oportunidad con que se dé y de las alternativas de acción que se propongan para resolver los problemas identificados.

Estos análisis nos van a proporcionar la relación de costo-beneficio. Sin embargo, los resultados no son contundentes y deben analizarse a la luz del contexto laboral.

Finalmente cabe señalar que el futuro de la capacitación depende en alto grado de la evaluación y del uso provechoso que se le dé.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

5.1 RESEÑA

En el presente capítulo se muestra la ejecución del caso práctico referente a lo relacionado con la capacitación y detección de necesidades, esto para mostrar un panorama real de dichos temas, para ello se tomó como base de investigación el departamento de **CONTROL ADMINISTRATIVO DE OBRAS**, Perteneciente a PEMEX y más específicamente ubicado dentro de la estructura de Pemex Refinación, para tener una mayor comprensión se presenta en primera instancia datos generales tanto de PEMEX, así como de Pemex Refinación que nos permitirán conocer tales entidades, así como su ubicación, para ello se muestran posteriormente los siguientes organigramas:

Organigrama No. 1

Nos muestra la estructura global de Pemex (Petróleos Mexicanos), integrada por cuatro órganos subsidiarios que se mencionarán en el mismo.

Organigrama No. 2

Nos muestra a Pemex Refinación, uno de los cuatro órganos subsidiarios de PEMEX y estructura de la que depende el departamento "Control Administrativo de Obras".

5.1.1 Planteamiento

La investigación que presento en este caso práctico, pretende llevar a cabo el proceso de detección de necesidades, en el departamento de Control Administrativo de Obras, el Cuál pertenece a Pemex Refinación.

El efectuar el Proceso de detección de necesidades es de mucha importancia, para establecer una adecuada capacitación, y el realizarse en un departamento de Pemex, que es una empresa de suma importancia para el país, nos daría una visión de la capacitación que aquí se realiza.

Sin embargo la situación actual en Pemex impide un desarrollo profundo de la investigación debido a muchos factores, entre ellos, la complejidad en su estructura, que da lugar a un gran descontrol administrativo en todas sus áreas.

5.1.1.1 Dificultades

Un descontrol administrativo como consecuencia de la dimensión de la organización, permite la inexistencia de organigramas que puedan mostrar la ubicación de ciertos departamentos, como es el caso del departamento que se eligió en la presente tesis, por lo que las bases proporcionadas, empiezan a carecer de confiabilidad, y las irregularidades se empiezan hacer presentes, así como los burocratismos para la obtención de información se hace eminente, por lo tanto contamos con un desarrollo del tema limitado, entre los aspectos desfavorables tenemos, la carencia de documentos importantes para un adecuado desarrollo del caso práctico.

La información fue limitada, tanto verbal como escrita, dentro de la información escrita se encontró con la carencia de documentos de gran utilidad como, el manual de organización que nos permitiera conocer aspectos importantes del departamento tales como, su objetivo, estructura orgánica etc., tampoco se proporcionó manuales de procedimientos, que son guía importante para el seguimiento de las funciones de sus integrantes, y fueran bases de comparación en la aplicación de nuestro proceso de detección de necesidades.

En cuanto a la información verbal, otorgada a través de la aplicación de la entrevista, fue demasiado escasa, y en ocasiones se debió al desconocimiento del entrevistado, sobre aspectos de su puesto, salvo excepciones donde la cooperación se dió sin restricciones de ningún tipo y cuyas aportaciones fueron muy valiosas, que dieron elementos para una mejor realización del análisis.

La cooperación por parte de los integrantes del departamento, se vió marcada por la falta de interés, ya que la investigación realizada por una persona ajena a la organización, como es mi caso, provoca una menor validez, ya que este estudio no afecta su actuación interna.

Por lo antes mencionado, los medios de información se limitaron a la aplicación de cuestionarios y a la realización de una entrevista que nos tratará de dar los datos suficientes para realizar un análisis y llegar a un mejor criterio.

5.1.1.2 Prejuicios

Dentro de estos se encuentran los sociales que repercuten directamente en la actitud de sus empleados, y que se establecen alrededor de las instituciones de gobierno, los que las encierran en un marco de organización tolerable, es decir, que pasa por alto la actitud de sus empleados, por no tener la capacidad de otorgar un pleno desarrollo a favor de estos ni un crecimiento intelectual, sin embargo el papel del empleado es de conformidad por las prestaciones otorgadas por este tipo de instituciones.

Los prejuicios institucionales se presentan en la manera en que se llega al logro de los objetivos, considerando importantes solo los organizacionales y dejando en un segundo plano los objetivos de sus individuos y en ocasiones ni siquiera les son importantes, este desinterés por parte de la organización, demuestra que no existe un estímulo permanente que oriente la calidad del desempeño de sus funciones de los empleados y que su actitud sea la de el cumplir con el trabajo sin importar el esfuerzo que se ponga en ello.

Los prejuicios de los individuos se presentan en su forma de pensar, el creer que el estar respaldados y protegidos por un sindicato, por leyes establecidas, por una antigüedad, por el ocupar un nivel importante, etc., van a ser factores que impidan a la empresa el efectuar su despido de manera fácil, lo que trae consigo entre otras cosas, poca calidad en el trabajo que realiza el empleado. Otro prejuicio se da cuando el trabajador piensa que el trabajo es algo estable y seguro, que Pemex como organización de gobierno y de gran importancia para el país, es difícil que desaparezca permitiendo que el trabajador no dé lo máximo de sí.

Es importante mencionar que estos prejuicios no se dan en la totalidad de los trabajadores, pero sí en gran parte de esta organización y del departamento en estudio, y que las excepciones permiten el logro de muchos objetivos de índole general.

5.2 ENTIDAD

Nombre: PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX)
Ubicación: Marina Nacional No. 329, Col. Anáhuac.
Origen: El 18 de marzo de 1938, a través de la Expropiación petrolera
Misión: Exploración, Extracción, Proceso, Refinación y Distribución de crudo y sus derivados.
Objetivos: Garantizar la suficiencia energética. Fortalecer su vinculación con la economía y la sociedad. Consolidar un sector energético moderno y mejor integrado.

5.2.1 Ubicación del departamento de "Control Administrativo de Obras" dentro de Pemex Refinación

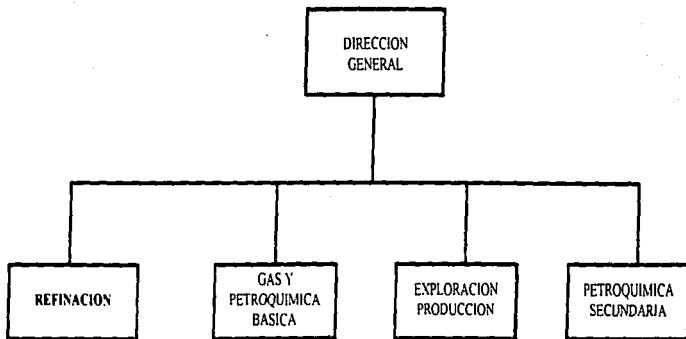
Nombre: PEMEX REFINACION.
Ubicación: Marina Nacional No. 329, Col. Anáhuac
Funciones: Llevar a cabo procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados.

PEMEX REFINACION, es un organismo subsidiario descentralizado de PETROLEOS MEXICANOS, y es aquí en donde se encuentra el departamento que se ha tomado en cuenta en esta tesis para efectuar el caso práctico, dicho departamento es **CONTROL ADMINISTRATIVO DE OBRAS**.

A continuación se mostrará un organigrama de la ubicación del departamento de Control Administrativo de Obras dentro de Pemex Refinación para su mejor comprensión, es importante mencionar que se carece del organigrama que ubica este departamento dentro de la organización, por lo que su ubicación la establecí por la dependencia que tiene en cuanto a sus funciones, a la Gerencia de Ingeniería y Construcción

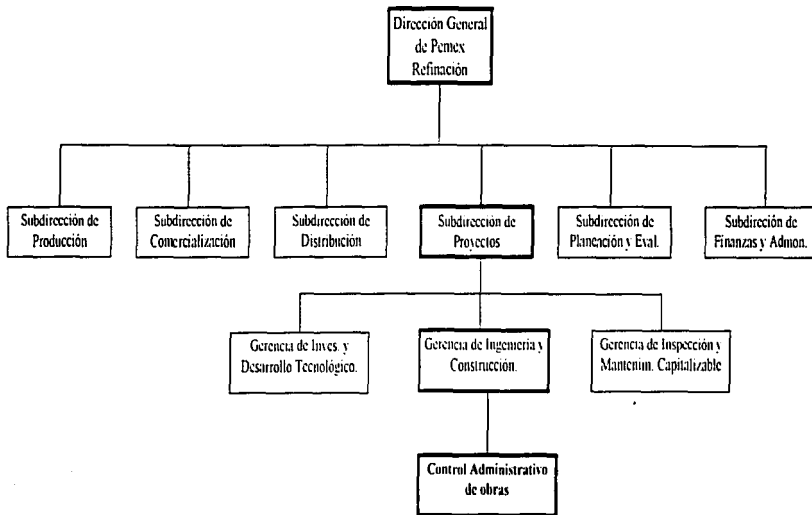
ORGANIGRAMA NO.1

PEMEX



ORGANIGRAMA NO.2

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE OBRAS DENTRO DE PENEX REFINACION



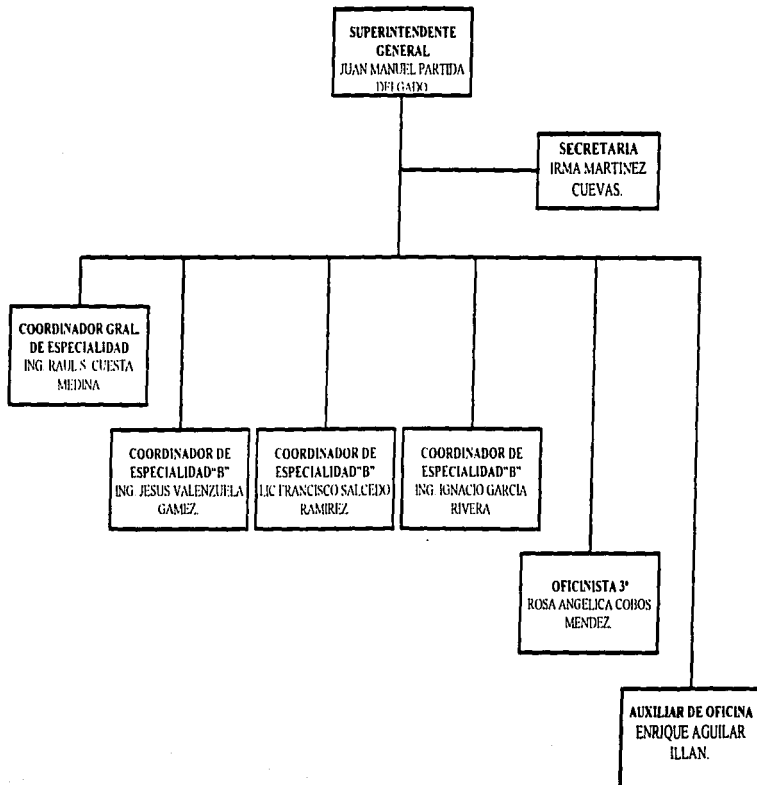
5.3 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

CONTROL ADMINISTRATIVO DE OBRAS

Nombre	Puesto	Nivel
1. Ing. Juan Manuel Partida Delgado	Superintendente General	37
2. Ing. Raúl Cuesta Medina	Coordinador General de Especialidad	37
3. Ing. Jesús A. Valenzuela Gaméz	Coordinador de Especialidad "B"	35
4. Lic. Francisco Salcedo Ramírez	Coordinador de Especialidad "B"	35
5. Ing. Ignacio García Rivera	Coordinador de Especialidad "B"	35
6. Irma Martínez Cuevas	Secretaria	16
7. Rosa A. Cobos Méndez	Oficinista 3ª	14
8. Enrique Aguilar Illán	Auxiliar de Oficina	07

El departamento de Control Administrativo de Obras está integrado por ocho personas, desde el encargado del área hasta el auxiliar de oficina como se muestra en el siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA NO.3
CONTROL ADMINISTRATIVO DE OBRAS



5.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CONTROL ADMINISTRATIVO DE OBRAS

FUNCIONES:

- **Controlar la construcción de obras.**
- **Organizar y coordinar los contratos y ejecución de obras, así como la administración directa.**
- **Asesorar en materia de construcción.**
- **Vigilar la construcción por contrato y por administración directa.**
- **Evaluar las ampliaciones de monto y plazo de los contratos que se tengan en ejecución.**
- **Controlar los avances de construcción para determinar los cambios o ajustes, que permitan el mejor desarrollo de la ejecución de las obras.**
- **Verificar y controlar que los trabajos realizados por contratistas nacionales y extranjeros cumplan con calidad, tiempo y especificaciones establecidas.**
- **Fijar la formulación del presupuesto anual de egresos para obras, de acuerdo a los criterios establecidos por la superioridad.**
- **Verificar la estricta aplicación de la normatividad en materia de adquisiciones y obra pública.**
- **Programar, supervisar y controlar la ejecución de las obras.**
- **Reportar los avances físico-financieros programados y reales de las obras.**
- **Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos y financieros asignados a la Gerencia, para la ejecución de las obras.**

DESCRIPCION DE FUNCIONES POR PUESTO.

ING. JUAN MANUEL PARTIDA DELGADO

- Control de personal
- Administración de obras
- Control y Administración de contratos
- Administración y control de presupuesto autorizado

ING. RAUL S. CUESTA MEDINA

- Revisar, Coordinar y Tramitar volúmenes de obra pública para concurso
- Administración de proyectos física y financieramente; así como contratos vigentes y en trámite de auditoría para recepción
- Asignaciones Directas de obra

ING. JESUS A. VALENZUELA GAMEZ

- Mantenimiento de bases de datos
- Emisión de reportes
- Elaboración de oficios
- Mantenimiento de Sistemas propios de la gerencia

LIC. FRANCISCO SALCEDO RAMIREZ

- Revisiones externas a contratos de obra pública, para cubrir lo faltante en el aspecto técnico y administrativo
- Solicitar por parte de las auditorías lo faltante de acuerdo a la normatividad en el contrato de obra pública
- Enviar lo requerido por el órgano fiscalizador
- Coordinar todo hasta cubrir totalmente lo requerido

ING. IGNACIO GARCIA RIVERA

- Conocer los preceptos de la ley de adquisiciones y obras públicas y su aplicación
- Promover normatividad federal e interna a las áreas en campo
- Estudiar, analizar y determinar soluciones, para condyuvnar a problemática en obras
- Visitar periódicamente las áreas de construcción

IRMA MARTINEZ CUEVAS

- Elaboración de oficios en general
- Archivar correspondencia
- Contestar y hacer llamadas telefónicas
- Mandar y recibir Fax

ROSA ANGELICA COBOS MENDEZ

- Elaboración de oficios, notas informativas
- Elaboración de convenios
- Registro de correspondencia, así como su entrega
- Registro de consecutivo
- Atender el teléfono

ENRIQUE AGUILAR ILLAN

- Entregar documentación en las diversas áreas internas y externas
- Coordinar todo con respecto al archivo, así como contratos pasados y actuales
- Apoyar en cuanto trabajos especiales que se ofrezcan en la oficina

5.5 DETECCION DE NECESIDADES

El siguiente análisis se llevó a cabo considerando el cuestionario que se presenta al final de este capítulo, y que le fue aplicado a todos los integrantes, del departamento en investigación.

NECESIDADES

Como ya se había mencionado anteriormente las necesidades son la discrepancia de lo que debe de ser y lo que es.

ING. JUAN MANUEL PARTIDA DELGADO

- Contar con más conocimientos que le permitan tener una mayor capacidad de negociación y obtener resultados positivos de está.
- El llevar a cabo una mejor organización, evaluación y control de los asuntos generales del área de Control Administrativo de Obras, como encargado de la misma.
- Tener una actualización constante en materia de Ley Orgánica, que le permita el contar con un criterio de resolución en materia de obra pública.

ING. RAUL S. CUESTA MEDINA

- Llevar a cabo una actualización frecuentemente que le permite, tomar decisiones con respecto a situaciones actuales, así como conocimientos de avances técnicos que se vayan dando y cambios que se den en la ley orgánica en materia de obra pública.

ING. JESUS A. VALENZUELA GOMEZ

- Tener conocimientos más amplios sobre técnicas de organización y planeación, que le permitan tener una mejor actuación en su desempeño laboral.
- Llevar a cabo un programa de liderazgo, que permita reforzar la toma de decisiones importantes.

LIC. FRANCISCO SALCEDO RAMIREZ

- Actualización de la Ley orgánica en materia de obra pública
- Mejorar el poder de negociación y análisis
- Mayor capacidad en el manejo de documentos

ING. IGNACIO GARCIA RIVERA

- Aplicar un adecuado y eficaz programa de planeación que le permita tener un desempeño más eficaz y un mejor resultado
- Tener una mejor preparación personal, que le permita intervenir de manera más directa en asuntos de mayor importancia

IRMA MARTINEZ CUEVAS

- Mayor capacidad en la resolución de problemas, y en la toma de decisiones
- Llevar a cabo un eficiente programa de planeación, que permita coordinar mejor las actividades de oficina a efectuar
- Contar con conocimientos generales que le permitan tener un mayor criterio, y mayor manejo en las situaciones difíciles

ROSA ANGELICA COBOS MENDEZ

- Mayor capacidad de planeación y organización, en funciones de oficina
- Intervenir de mayor manera en la toma de decisiones
- Capacidad para establecer programas que permitan un mejor control en el manejo de documentos

ENRIQUE AGUILAR ILLAN

- Aumentar su capacidad de negociación en el intercambio de documentos que se lleva a cabo con otras áreas
- Conocer técnicas más precisas de planeación, organización y control, que le permitan un manejo total del archivo a su cargo
- Así como una mejor preparación personal que le permita ampliar su ámbito laboral

5.6 IMPLEMENTACION (PLAN)

Para lograr una mayor eficiencia laboral es necesario llegar a un plan, el cuál este compuesto de un conjunto de cursos que tengan como objetivo principal el cubrir las necesidades, del personal, y por consecuencia traiga consigo una productividad laboral que permita el logro de los objetivos del área de Control Administrativo de Obras.

Estos cursos se elaboran en el área de Recursos Humanos y se enfocan principalmente en el avance técnico, y modificaciones en normas, leyes etc . y no tanto en el aspecto personal que permita ampliar los conocimientos de indole general

Dentro de los cursos establecidos, para el personal de está área se encuentran los siguientes:

CURSOS

ING. JUAN MANUEL PARTIDA DELGADO
1. Administración
2. Computación actualización
3. Dirección de proyectos
4. Administración de obras

ING. RAUL S. CUESTA MEDINA
1. Excel
2. Administración de concursos
3. Administración de proyectos

ING. JESUS A. VALENZUELA GAMEZ
1. Visual DBASE
2. EXCEL P/Windows
3. Freelance p/Windows
4. DBASE IV
5. Lotus 1,2,3

LIC. FRANCISCO SALCEDO RAMIREZ**1. Dirección****ING. IGNACIO GARCIA RIVERA****1. Paquetería de computación****2. Administración de proyectos****3. Inglés****IRMA MARTINEZ CUEVAS****1. Secretarial****2. MS-DOS****3. Windows****ROSA ANGELICA COBOS MENDEZ****1. MS-DOS****2. Computación para secretarías****3. Windows****4. Office****ENRIQUE AGUILAR ILLAN****1. MS-DOS****2. Archivonomía****3. Windows****4. Freelance**

El plan de carrera y los sistemas de incentivos son indispensables para motivar al trabajador a que se capacite, pues no hay que pasar por alto que la motivación es el elemento clave para mover voluntades.

Dentro del plan de cursos, se deben de tomar en cuenta las expectativas personales que tenga el empleado, para su superación personal, este aspecto es fundamental y no debe olvidarse, ya que logra una mejor actuación laboral.

Los cursos deben ser de calidad, ya que es factor importante para que se logre una efectiva capacitación.

También se tiene que contar con un personal preparado, para que de tales cursos y pueda transmitir al trabajador de manera eficiente sus conocimientos.

5.7 EVALUACION

La evaluación que se presentará a continuación se realizó en base a entrevista y cuestionario, siendo la técnica más apropiada que se utilizó para la presente investigación en este departamento y tomando como base las funciones de cada puesto.

A continuación se mencionarán las funciones del personal que se vieron afectadas como consecuencia de los cursos tomados, así como el aumento de la eficiencia en porcentaje.

ING. JUAN MANUEL PARTIDA DELGADO

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
En la negociación de problemáticas se ha visto una mejor planeación y decisión de estas.	80%

ING. RAUL S. CUESTA MEDINA

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Se han ampliado conocimientos de índole legal para justificación de inclusión de obras administradas por contrato.	30%
Llevar procedimientos más efectivos para llevar a cabo licitaciones de obra pública a través de disposiciones oficiales para normatividad en la materia.	50%
Manejo más eficiente en tiempo y presentación a través de programas de computación como son procesadores de palabras y windows para gráficas y reportes, así como bases de datos.	100%

ING. JESUS A. VALENZUELA GANEZ

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Emisión de reportes	100%
Presentación de informes	100%
Elaboración de sistemas	100%

LIC. FRANCISCO SALCEDO RAMIREZ

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Aplicación de paquetería en control y eficiencia	100%
Como conocer y controlar mejor los proyectos	50%

ING. IGNACIO GARCIA RIVERA

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Aplicación de paquetería en control y eficiencia	100%
Como conocer y controlar mejor los proyectos	50%

IRMA MARTINEZ CUEVAS

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Mejor elaboración en cuanto a oficios realizados	80%

ROSA ANGELICA COBOS MENDEZ

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Mejor la elaboración de oficios en presentación	80%

ENRIQUE AGUILAR ILLAN

Función modificada	Porcentaje de eficiencia
Llevar una adecuada documentación en la computadora, para encontrar cualquier dato necesario	80%

5.7.1 ANALISIS

De acuerdo a las necesidades antes detectadas es necesario establecer una serie de cursos como un factor importante de capacitación, que permita cubrir de una manera eficiente, tales necesidades, cuidando sin lugar a dudas la calidad de tales cursos y las facilidades que se le otorguen al trabajador, y lograr así que se obtengan resultados positivos.

Se debe de llevar a cabo una investigación de análisis de puestos con mayor frecuencia que permita detectar las necesidades que van surgiendo, para eliminarlas lo antes posible y así mantener al personal actualizado y capacitado para situaciones difíciles que se den en una problemática actual.

En este departamento se encontraron algunas carencias entre las que podemos mencionar :

No contar con un manual de procedimiento, que sea la base de todo trabajador para efectuar su función.

No llevar a cabo un estudio profundo por parte del jefe de recursos humanos, en cuando a la detección de necesidades que permitan dar pauta a los programas de capacitación a efectuar.

No programar los cursos tomando en cuenta las facilidades del trabajador para asistir a ellos.

No llevar a cabo estímulos que logren el interés de cursos por parte del mismo.

La existencia de un sistema que no permita cambios de plaza de acuerdo a los conocimientos, sino basado principalmente en la necesidad de la empresa.

La mayoría de los cursos como se mostró anteriormente, están basados principalmente en el avance técnico y debe de tomarse en cuenta un poco más el aspecto personal que permita integrar al individuo de una manera más global. Por ello la falta de un análisis de puesto para la elaboración de los cursos

El trabajador no tiene una retribución como consecuencia de tales cursos.

No se lleva a cabo una evaluación posterior a los cursos, que garantice la efectividad de los mismos

No se dan los cursos de manera obligatoria, lo que da pauta a la inasistencia de los mismos. Por lo tanto no se cuenta con un control de asistencia de éstos.

Sin embargo, a través de dicha investigación se lograron obtener datos importantes tales como :

El logro de los objetivos del departamento se llevan a cabo por parte de los integrantes del departamento de Control Administrativo de Obras

Los integrantes tienen la capacidad para efectuar las funciones que requiere su puesto.

El personal se integra a su ámbito laboral de una manera habitual.

La capacitación se lleva a cabo de manera más eficiente, en los niveles más altos descuidando se en menor manera la capacitación de los niveles más bajos.

La capacitación debe de considerarse de manera más integral y más efectiva, que no repercuta en un solo aspecto ni para un solo fin, sino que sea la manera más efectiva para salir del subdesarrollo en que se encuentra el país y por ende sus empresas y entre ellas PEMEX, por lo que no se puede mantener al margen de una mejor preparación, a las personas de menor autoridad o de mayor carencia, ya que el desarrollo se logra de la integración de todos y cada uno de sus integrantes.

Se puede considerar que la eficiencia en este departamento es "aceptable", que sus integrantes cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones, y que se cumplen con los objetivos de este, pero en importante también mencionar que una mejor preparación trae como consecuencia un mejor resultado.

5.8 FORMATO DE CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario se hizo con la finalidad primordial de conocer las características del factor humano del departamento de Control Administrativo de Obras, y nos permita detectar las necesidades de capacitación, de dichos individuos.

La elaboración del cuestionario consta de dos partes principales, y todas y cada una de las preguntas está creada para conocer más y tener los elementos que nos permitan emitir un juicio en cuanto a las necesidades de capacitación.

La primera parte nos permite conocer aspectos socioeconómicos del individuo, para identificar características individuales.

La segunda parte pretende especificar datos del puesto y consta de 11 preguntas.

Pregunta No. 1 Definir el objetivo, para establecer hacia donde se van a dirigir las actividades del individuo.

Pregunta No. 2 Conocer las funciones del puesto, que son la esencia importante para el logro de los objetivos, de ahí la importancia de establecerlas, y sirvan de referencia para la detección de necesidades.

Pregunta No. 3 Es primordial que el trabajador conozca las características e importancia de su puesto y por ende el nivel que requiere su puesto, y que debe de poseer el mismo.

Pregunta No. 4 El trabajador para enfrentar problemas de índole general relacionados a su puesto requiere tener conocimientos adicionales que refuercen su efectiva actuación dentro de su puesto, estos conocimientos pueden derivarse de dos maneras como se presenta en la pregunta 4.1 y 4.2, en la primera tratar de ubicar los conocimientos en cuanto a habilidades administrativas y la segunda en cuanto a la manera de operar aparatos, equipos máquinas etc.

Pregunta No. 5 La experiencia del puesto puede ser factor importante para el éxito del mismo y establece de cierta manera la capacidad hacia el puesto.

Pregunta No.6 El establecer la iniciativa que requiere el puesto, da pauta para enfocar la capacitación, basada en este sentido

Pregunta No. 7 Solo refiere el ampliar las características de la pregunta anterior y definir un panorama más amplio sobre este aspecto.

Pregunta No. 8 La manera y forma de intervenir el trabajador, en las decisiones permite el establecer programas de acción, en base a esto establecer cursos de capacitación.

Pregunta No. 9 El contemplar los diferentes tipos de habilidades, dentro de este cuestionario nos permite conjuntar características para la detección de necesidades y por lo tanto establecer programas de capacitación.

Pregunta No. 10 Conocer la preparación con que cuenta el trabajador es de suma importancia y una de las formas de conocer más sobre este asunto, es a través de los cursos tomados por él, y enfocar su capacidad actual.

Pregunta No. 11 El individuo debe canalizar lo que aprendió y llevarlo a cabo en su ámbito laboral, y el encargado de detectar las necesidades debe analizar si se cumple satisfactoriamente.

3. Seleccione el nivel de estudios que se requiere para el puesto, en función de las actividades que se desarrollan en el mismo.

CONOCIMIENTOS	Marque
Conocimientos de nivel técnico o subprofesional en tareas rutinarias bajo supervisión	1
Conocimiento de nivel técnico o subprofesional que implican la supervisión del trabajo de otros	2
Conocimientos de nivel profesional en tareas rutinarias bajo supervisión	3
Conocimientos de nivel profesional en tareas que exigen la aplicación de técnicas en problemas no rutinarios realizadas con independencia	4
Conocimiento de nivel profesional en tareas que exigen la supervisión de trabajos de alto nivel	5
Conocimiento de nivel profesional que rigen una amplia gama de habilidades multidisciplinares	6

4. INDIQUE LOS CONOCIMIENTOS ADICIONALES, REQUERIDOS PARA OPTIMIZAR EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO. (Resolver los puntos 4.1 y 4.2)

4.1 Conocimientos de índole general que contribuyan a optimizar habilidades técnico-administrativas. Ejemplo: técnicas de dirección, toma de decisiones, Administración de Proyectos, Liderazgo, Planeación Estratégica, Idiomas, etc.

4.2 Conocimientos especializados en la operación de equipos, aparatos, máquinas, instrumentos, herramientas, etc. E indicar su tipo de operación, ejemplo: manual, mecánica, electrónica, manejo de software, etc.

Especifique equipo, aparato, máquina, instrumento etc.	Tipo de operación

5. Determine cuál es la experiencia necesaria para desempeñar con éxito el puesto.

Experiencia	Marque
No se requiere experiencia previa	
No se requiere haber trabajado en la realización de trabajos subprofesionales dentro de una rama de la empresa.	
Es preciso haber realizado tareas con requerimiento profesional por espacio de 1 a 5 años.	
Haber realizado labores que impliquen en control de un departamento central, una superintendencia general, un centro de trabajo o coordinado proyectos de impacto.	

6. Seleccione el tipo de iniciativa que requiere su puesto de entre las que se mencionan a continuación. (una sola respuesta).

Marque	INICIATIVA
1	El trabajo se reduce a aplicar métodos y técnicas ya definidas.
2	Se sugiere eventualmente la mejora de métodos, técnicas y/o procedimientos.
3	Se requiere creatividad en la solución de problemas de Ingeniería y/o Administración.
4	Es necesario la organización y dirección de trabajo creativo.
5	El trabajo exige, idear nuevos métodos, técnicas y/o procedimientos.

7. De acuerdo a la elección de la pregunta 6, amplíe las características de está.

8. Seleccione solo uno de los siguientes tipos de decisiones, en combinación con el grado de intervención que se tiene en la toma de la misma y conforme a la naturaleza de las funciones del puesto.

DECISIONES	Factor de intervención
Decisiones precisas. Son aquellas decisiones confinadas a trabajadores cuyo margen de autonomía en las mismas es muy estrecha.	Auxiliar () Principal () Recomen. final () Aprobación ()
Decisiones automáticas. Son las que se toman sobre aspectos operativos en cuanto a la forma en que deben de ejecutarse las instrucciones.	Auxiliar () Principal () Recomen. final () Aprobación ()
Decisiones de rutina. Son las que se refieren a la puesta en práctica de decisiones que se repiten constantemente.	Auxiliar () Principal () Recomen. final () Aprobación ()
Decisiones de interpretación. Son aquellas que conducen a la asignación de recursos para realizar un trabajo dentro de los límites que marca un programa.	Auxiliar () Principal () Recomen. final () Aprobación ()
Decisiones de programación. Son las decisiones que llevan a la interpretación de planes y programas dentro del marco normativo, políticas y alineamientos de la organización.	Auxiliar () Principal () Recomen. final () Aprobación ()
Decisiones normativas. Se refiere a decisiones tomadas en el nivel superior de la jerarquía, que dirigen y orientan a la empresa.	Auxiliar () Principal () Recomen. final () Aprobación ()

9. Señale en los cuadros de las habilidades que se indican, la ponderación que corresponda a las características propias del puesto.

CRITERIOS	HABILIDAD	MINIMA (0 al 25%)	BAJA (26 al 50%)	MEDIA (51 al 75%)	ALTA (76al 100)
1.Habilidades Técnicas y Conocimientos	1.1 Competencia Personal.				
	1.2 Experiencia				
2.Habilidades de relación con el factor humano	2.1 Liderazgo				
	2.2 Trabajo en equipo				
	2.3 Negociación				
3. Habilidades conceptuales	3.1 Solución de problemas				
	3.2 Innovación				
4. Habilidades Gerenciales o Administrativas	4.1 Planeación				
	4.2 Organización				
	4.3 Evaluación y control				
5. Efectividad directa	5.1 Orientado a resultados				
	5.2 Sentido ecológico				
	5.3 Acertividad				

5.9 RESOLUCION

El caso práctico que se acaba de desarrollar en la presente tesis, muestra los siguientes puntos importantes:

Como primer punto una breve reseña del departamento en el que se llevó a cabo la investigación sobre capacitación, esto es importante ya que nos permite el ubicarlo y conocer más sobre el mismo.

En segunda instancia la entidad, que sin lugar a dudas es primordial conocer todos los aspectos generales que integran a dicha organización, y que nos permite el tener una visión más clara sobre el ente que se estudiará, reforzada con organigramas que permitirán un mejor entendimiento de su ubicación de una manera gráfica.

El punto posterior se constituye de un inventario de recursos humanos que sin lugar a dudas es primordial ya que son los elementos a investigar y el recurso esencial para que se lleve a cabo la capacitación, reforzado también con un organigrama que aclara de una manera gráfica su ubicación dentro de la conformación del departamento.

Se prosigue con una Descripción de funciones que son las actividades de las que se tiene que tener conocimiento, por que van a ser la base que tengamos para poder detectar las necesidades que es el siguiente paso que se toma en este caso práctico y que se reforzará por medio de un cuestionario del cual se hablará posteriormente.

La detección de necesidades debe de realizarse llevando a cabo una investigación anterior, que nos permita contar con conocimientos necesarios para efectuar un cuestionario adecuado, que nos proporcione las necesidades dadas del personal. Quisiera mencionar que el cuestionario fué la herramienta que se tomó en la presente tesis ya que fue la herramienta más adecuada para llevarse a cabo, pero existen otras que se pueden efectuar, y que se comentaron con anterioridad, en el tema de Detección de Necesidades.

Se continúa con la implementación de un plan, que consiste en la programación de cursos, que se llevan a cabo para tratar de cubrir las necesidades que surgen dentro del personal y que deben de ser cubiertas lo mejor posible, estos cursos se presentan de manera individual permitiendo control de los mismos.

El punto consecutivo que se presenta es la evaluación, aquí se muestra de una manera general, el progreso que ha tenido el personal, como consecuencia de un programa de cursos tomados y es donde se muestran las ventas que se obtuvieron.

Se presenta posterior a la evaluación, el formato del cuestionario, que se elaboró para aplicarse al departamento que se investigó en el presente caso práctico, el cual está constituido de 11 preguntas en donde se nos proporciona el ámbito laboral, conocimientos etc., para su realización se consideró un análisis previo que se llevó a cabo, el cuestionario tiene como fin proporcionar las necesidades existentes. Las preguntas pueden variar de acuerdo a lo que nos interese conocer del personal deseado.

Como consecuencia de estos puntos se deriva, un análisis desde una visión personal, sobre las características generales del caso práctico.

5.9.1 Comentario

Pemex es una entidad enorme por lo que el control no es de todo exitoso, debido a esta estructura que tiene maneja por ende presupuestos establecidos, esto repercute en una capacitación basada en un presupuesto, el cual no garantiza cursos de alta calidad, y efectuados por especialistas en todos sus niveles por lo que se descuida en mayor manera a los niveles más bajos.

No se cuenta con un proceso completo de capacitación, es decir; no se cumplen todas sus etapas ya que no se llevan a cabo aspectos relevantes tales como; una evaluación posterior al curso tomado que permita conocer el avance obtenido, incentivar al trabajador para que asista, aunque ya se había mencionado que no se toman en consideración los cursos dentro de horas de jornada, lo que propicia el alto índice de ausentismo, tampoco se da un incentivo económico, ni laboral es decir un ascenso.

El aspecto de costo-beneficio se maneja de una manera muy subjetiva, ya que se toma en relación al aumento de producción así como de reserva, pero si tomamos en cuenta la dimensión de Pemex, podemos considerar que el beneficio de la capacitación no es muy relevante en el ámbito de producción.

5.9.2 Observaciones

Se presentan grandes irregularidades administrativas y un descontrol en el manejo de personal tanto en el departamento de Control Administrativo de Obras como en Pemex en general.

El logro de los objetivos organizacionales no traen como consecuencia el logro de los objetivos de los trabajadores.

El personal no cuenta con cursos que le permitan un desarrollo más integral, que les facilite tomar otros roles dentro de la organización, sin encasillarlos en una área determinada, y poder explotar al máximo la capacidad con que cuentan.

Algo que se ve con gran notoriedad, es sin lugar a dudas, el desperdicio humano, ya que existe personal muy capacitado que se concentra en un solo puesto y realizando funciones que no van acordes con su preparación profesional, es decir realizando actividades administrativas, cuando sus conocimientos son de ingeniería y esto se debe al burocratismo existente, por que la inmensidad de trámites inclina a la organización a ubicar a personal capacitado a este tipo de funciones, en su trabajo cotidiano.

No se limitan las funciones del personal del departamento, es decir un ingeniero puede realizar las funciones de una secretaria si esta no se encuentra, lo que provoca que el ingeniero no realice sus funciones de una manera más eficaz.

Existe también un desperdicio económico, por la gran cantidad de personal, que hasta cierto punto no es en su totalidad tan necesario ya que una persona bien preparada puede realizar las funciones de varias personas y la disminución de burocratismos sería una buena opción para llevar a cabo esta propuesta.

A través del desarrollo de este caso práctico, se observó que la organización llega a sus objetivos pero a costa de pasar por alto las necesidades de su personal.

CONCLUSIONES

Creó que se cumplió con el objetivo de la investigación, que era el de conocer la situación real y actual de los Recursos Humanos en cuanto a capacitación en Pemex, tomando está aseveración en base al proceso de detección de necesidades en el departamento de Control Administrativo de Obras, formándonos así un mejor criterio en cuanto al problema se refiere.

Como se muestra en este Capítulo 5, la existencia de un gran número de irregularidades, nos dan bases para aseverar que no se lleva a cabo una capacitación integral, ya que los recursos humanos son capacitados solo considerando los avances tecnológicos, y no se capacita al individuo en otros aspectos que le sirvan para un mejor desarrollo individual que permita un mejor desenvolvimiento de sus actividades.

La administración en Pemex es deficiente ya que existe un descontrol de funciones, se carecen de procedimientos adecuados para un desarrollo organizacional, no se realizan estudios razonables para mejorar los recursos humanos, no se utilizan las capacidades de ciertos individuos, etc . etc

El trabajo realizado me permite concluir que Pemex carece de procedimientos adecuados en su proceso de capacitación y desarrollo de su personal

Es conveniente la ejecución de nuevos y mayores estudios que ajenos a la política y al burocratismo, permitan una capacitación eficaz de sus recursos humanos, que conduzca a la organización a los cambios y a la renovación que exige el desarrollo del país.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México, Trillas, 1991.
2. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México McGraw Hill, 1990.
3. Dessler, Gary. ADMINISTRACION DE PERSONAL. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.
4. Guzmán Amaro, Raymundo. ADMINISTRACION DE PERSONAL.
5. Guzmán Valdivia Isaac PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION. Limusa.
6. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. México, Limusa, 1995.
7. Ríos Szalay, Adalberto, Paniagua Aduna, Andrés. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. México, Trillas, 1995.
8. Rodríguez Estrada Mauricio y Ramírez Buendía Patricia. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION. México, McGraw Hill/ Interamericana de México, 1990.
9. Siliceo A., Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL. México, Limusa, 1991.
10. Tesis SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.
11. Wendelf L., French ADMINISTRACION DE PERSONAL.
12. Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Ed. Limusa, México 1992.