

62
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA PARA LA DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
LUIS ANGEL MENDOZA RIVERA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1997



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 CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO

que presenta EL pasante: LUIS ANGEL MENDOZA RIVERA
con número de cuenta: 8540860-1 para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VISTO BUENO**.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 11 de JUNIO de 19 7

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>L.A. EVA LILIA TORRES REYES</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA</u>	
<u>I</u>	<u>L.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ</u>	

DEP/VBOSEN

AGRADECIMIENTOS

**A MI MADRE, QUE
SIEMPRE ME
ACOMPANARA**

**A MI PADRE, POR SUS
DESEOS, Y SACRIFICIOS,
PARA QUE PUDIERA LLEGAR
AL LOGRO DE ESTE
OBJETIVO**

A MIS HERMANOS: RAUL,
ARMANDO, ROSARIO,
LILIA, HECTOR Y
VERONICA: POR TODA LA
CONFIANZA QUE HAN
TENIDO EN MI, Y POR SU
APOYO ILIMITADO.
GRACIAS.

A MI ESPOSA REYNA,
POR SU APOYO
INCONDICIONAL.

A MIS SOBRINOS, POR
TODA SU ALEGRIA Y
CONFIANZA,
DEPOSITADA EN MI.

**AL ANTROP. ADRIAN
BRETÓN ESPARZA Y AL
LIC. ARTURO ALVA
RODRIGUEZ POR SU
APOYO.**

**A LA LIC. EVA LILIA
TORRES REYES POR SU
VALIOSA ASesorIA Y
APOYO PROFESIONAL.**

**A TODAS Y CADA UNA DE LAS
PERSONAS QUE DE ALGUNA
FORMA INFLUYERON PARA
ALCANZAR ESTE LOGRO.**

INDICE

OBJETIVO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1.- CAPACITACIÓN..... 6

1.1.- INTRODUCCIÓN.....	7
1.2.- IMPORTANCIA.....	10
1.2.1.- NIVEL NACIONAL.....	10
1.2.2.- NIVEL ORGANIZACIONAL.....	12
1.3.- CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.....	13
1.4.- DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	14
1.5.- PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	19
1.5.1.- DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	19
1.5.2.- PROGRAMACIÓN.....	20
1.5.3.- EJECUCIÓN.....	21
1.5.4.- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	24

CAPÍTULO 2.- DETECCIÓN DE NECESIDADES..... 25

2.1.- PRESENTACIÓN.....	25
2.2.- CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	27
2.3.- CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	28
2.4.- OBJETIVO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	29
2.5.- PROCESO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	30

CAPÍTULO 3.- MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN..... 37

3.1.- PRESENTACIÓN.....	38
3.2.- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.....	39
3.3.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO (APARTADO A).....	40
3.4.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRÁTICO (APARTADO B).....	48
3.5.- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1985 - 2000.....	50
3.5.1.- PRESENTACIÓN.....	50
3.5.2.- DIFERENCIACIÓN PROFESIONAL Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	52
3.5.3.- ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.....	53
3.5.4.- ESTABLECIMIENTO DE MEJORES PERSPECTIVAS DE DESARROLLO.....	53
3.5.5.- LÍNEAS DE ESTRATEGIA.....	54
3.5.6.- ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA 1987.....	55
3.6.- PROGRAMA DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES 1985 - 2000.....	57
3.6.1.- APOYOS DE CAPACITACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN AL MERCADO DE TRABAJO.....	60
3.6.2.- FORTALECIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN E IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO.....	61

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO (PROGRAMA DE CAPACITACIÓN)	64
4.1.- PRESENTACIÓN.....	65
4.2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	66
4.3.- OBJETIVO GENERAL.....	66
4.4.- METAS.....	67
4.5.- ESTRATEGIA OPERATIVA.....	67
4.6.- CRITERIOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS VERTIENTES.....	70
4.7.- CONTENIDOS TEMÁTICOS.....	72
4.8.- CRONOGRAMA DE CURSOS A REALIZAR.....	74
ANEXO I METODOLOGÍA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	75
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	101

OBJETIVO

Comenzar que mediante la obtención de conocimientos de capacitación, se puedan lograr mejores resultados del personal en cuanto a conocimientos o habilidades necesarias para el desarrollo de su trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Realizar actividades de capacitación, para cumplir con una obligación laboral, sin tener en cuenta las necesidades reales tanto de la organización como las de los trabajadores ha sido una constante dentro de la administración pública y en muchas empresas privadas de nuestro país, sin embargo, ante la apertura comercial ocurrida en los últimos años obliga a tener muy en cuenta a la capacitación enfocada a la adaptación de los trabajadores y empresas para ser más productivos y competitivos.

Las acciones dirigidas a mejorar la capacitación en todo el ámbito laboral, deberán apoyarse en una detección de necesidades sistemáticas, para tener claridad respecto a la forma de impulsar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y contribuir al crecimiento de la productividad y rentabilidad de las empresas.

Se deben desterrar las modalidades de capacitación y los cursos por los cursos relevantes, y pasar a una acción planificada que lleve a la mejora de los conocimientos y habilidades necesarios en y para el trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, propone herramientas que faciliten de una manera más precisa, la adecuada definición de necesidades de capacitación entre los trabajadores al servicio de una empresa pública, con el propósito de diseñar cursos que cubran las necesidades de conocimientos y habilidades que estos requieren.

Las conclusiones que en el se exponen, fueron un estudio teórico y experimental ya validado por otros investigadores y autores.

Podemos considerar que, todo/a en muchas empresas, la capacitación es una carga o una obligación, muy cara; disminuyen los niveles reales de la capacitación, dando que sea planear que en una período de tiempo para todos. Entre otros ejemplos distorsionados deben de considerarse, porque la capacitación es una herramienta que le permite a la organización atender las necesidades que tiene esta, y con base en esta, saber si son factibles de satisfacerse con ella, o si son inalcanzables o la misma organización.

Para eso, se plantea un proceso de capacitación, el cual debe de sustentarse en un adecuado diagnóstico de necesidades, que sea de la parte para conocer cual es la realidad que guarda la empresa, además de que sea posible utilizar, por prioridades de necesidad, al personal con que cuenta; y de acuerdo a este poder llevar a cabo una programación y ejecución de cursos de capacitación real y objetiva.

También se menciona el contenido legal de la capacitación, dando lo establecido en la ley Suprema de la Nación (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos), la ley Federal del Trabajo, la ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, así como los diferentes programas creados para vigilar su aplicación y desarrollo.

Por otro lado, se prepara una metodología, que facilite la recolección y el procesamiento de la información, para tener los resultados más adecuados.

CAPÍTULO I
CAPACITACIÓN

1.1.- ORGANIZACIÓN

La actividad en la organización depende directamente de las características y limitaciones de cada uno de los recursos que participan en ella, es por ello que la organización juega un papel de suma importancia para tal fin. Es así que las empresas exitosas se dedican a preparar al personal a partir de su ingreso y durante su estancia en la empresa. Las empresas reciben considerable beneficio por capacitación, antes de entrar al campo de su punto de trabajo, mientras que las empresas con poca inversión en la empresa necesitan de capacitación en el puesto, tanto para acostumbrarse al día en las exigencias de su trabajo actual así como para las futuras transformaciones y mejoras.

La actividad principal se caracteriza por las limitaciones que afectan al hombre en la transformación y modificación de los recursos así como para obtener el producto que lo prepararemos en la industria, ya que mediante transformaciones químicas para tal fin, este define muchas de la actividad que posee en la actividad industrial actual en donde las materias que preparamos la actividad entre actividad de transformaciones, antes de ser un producto terminado, y convertido en un producto de consumo.

Teniendo en cuenta las limitaciones con las que cuenta el hombre físico y las condiciones ambientales con que cuenta el hombre actual, se observan un gran número entre las mismas actividades, especificando el gran progreso de la tecnología.

No es lo mismo quitar la lana a una oveja y sin más transformación producirse a un hombre, que producirse en una fábrica de hilados y tejidos para transformarse en una prenda de vestir. Antes el hombre físico lo que lo transforma era cubrir su cuerpo sin importar el ser más bien o no, por el contrario ahora protege su cuerpo transformando todo tipo de materias en el vestir, gracias a la modernización de las técnicas y de la tecnología.

Con la llegada de la Revolución Industrial, se dio un cambio en los procesos de producción, ya que desde ese momento se comenzó a producir en serie, surgiendo con mayor fuerza el concepto de lo que lleva a una división del trabajo, por el uso de estas máquinas y del nuevo sistema de producción, originando un aprendizaje previo y especialización del mismo.

Esto provocó que muchas pequeñas empresas, principalmente las más pequeñas desarrollaran nuevas y mejores técnicas de aprendizaje, para enfrentar las nuevas retos; en consecuencia en América se empezaron a crear escuelas especializadas, cuyo fin era proporcionar las herramientas necesarias para tener mejores conocimientos y habilidades.

En lo que respecta a México, la especialización se dio desde muy pronto, ya que en las diferentes épocas del país se ha trabajado esta tema, con la creación de escuelas especializadas, las cuales al principio solo eran para las élites productoras.

En la época actual la especialización es muy importante tanto para la sociedad como para la empresa, porque se ve reflejada en los niveles de producción y, para el empleado porque obtiene sus conocimientos y habilidades.

La especialización es también un motivador para el trabajador porque le ayuda a comprender más y mejor lo que requiere su trabajo y lo que de él se espera; los empleados especializados son quienes son los que ganan de una manera más elevada.

Los cambios que se dan por la automatización ocurren cuando los trabajadores tienen sus desplazados y no ser competentes para asumir cargas de nueva creación. Es por esto que muchas compañías, gestionan cursos destinados para proporcionar capacitación, mediante cursos debidamente

plazamiento, los cuales son programados de modo consecutivamente, y consecutivos de ambas partes, de que habrá resultados positivos.

Debido a diferencias en equipos, reglas y sistemas, es difícil acordar en las organizaciones empresas similares, como un actor ó un actor de teatro, los cuales pueden pasar de una organización a otra con un mínimo de adaptación, pero existen otras con sistemas muy complejos, en donde no existe esta serie de cambios, por lo que el empleado debe recibir la capacitación adecuada para el desempeño del mismo.

En muchas empresas la capacitación se da de manera informal, casualmente ésta se consigue un empleado nuevo como aprendiz de un operario antiguo, o bien desde a un empleado antiguo que lo enseña el mismo lo que debe de hacer, a veces los resultados son muy buenos pero en otras ocasiones el empleado viejo falla en la forma de enseñar, algunas veces el sistema es un reflejo de la ineficiencia o incluso de la hostilidad del trabajador viejo hacia el nuevo.

La capacitación oficial debería servir como un mecanismo regular dentro de la organización, para ir mejorando paulatina en la escala de materias, para evitar en posibilidad de obtener mejores puestos y tener mayores ingresos.

Las empresas que van hacia el futuro, han descubierto que deben de dar atención a la satisfacción de sus trabajadores pagando parte de los gastos de capacitación que aquellos tienen que enfrentar al tomar cursos especiales, desde de sus horas de trabajo o fuera de ellas.

En muchas compañías se efectúan programas de capacitación muy complejos por cosas que son, a saber de que muchos de los trabajadores que son capacitados después de que han aprendido se marchan a otras empresas donde se les cobijara mejor.

1.2.- IMPRODUCTIVIDAD

1.2.1.- Metod Nacional

La organización, es entendida como un medio de acceso a las características y habilidades que permiten al trabajador un mayor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición; en este sentido se le considera a la organización no sólo como un medio para lograr la mayor eficiencia del trabajador en la actividad ejecutada, sino como una vía para obtener de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

El objetivo en la organización adquiere sentido en una época como la actual, en la que el cambio tecnológico exige no sólo la transformación de las partes organizativas que habrán de llevar adelante se incorporan en los procesos afines a la actividad productiva, sino de un vasto proceso de adaptación de la mano de obra en activo.

En los últimos años, a los cambios se han sumado cada vez con mayor fuerza otro tipo de características y habilidades requeridas para el manejo de nuevas técnicas tecnológicas y mayores volúmenes de información; la capacidad de adaptación y de adaptación del trabajador a los cambios surge como una necesidad frente a la formación para competencias rígidas, susceptibles de caer en obsolescencia; la experimentación en tareas tradicionales está dando paso a nuevas formas de organización que exigen del trabajador una participación más amplia en los procesos productivos y una mayor capacidad de decisión.

Ante estos cambios que ya están en curso, la organización demandará un trabajo constructivo a todo nivel, tanto en áreas administrativas como gerenciales, en funciones técnicas y operativas, en un proceso que requerirá extensiones durante toda la vida activa del trabajador.

Toda la especialización como la productividad son cuestiones que involucran a todos los niveles y organizaciones que intervengan en la actividad económica y social, y como tales, significan una responsabilidad colectiva.

En la búsqueda de un instrumento importante y consistente en la productividad y en la participación a los esfuerzos de especialización se requiere, por tanto, de una participación activa, consciente y concertada tanto de los trabajadores como de los niveles directivos involucrados.

Solo mediante la participación equitativa de todos los sectores económicos y sociales, en las gerencias generales con el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento consistente de los niveles globales de productividad y convertirse la base de un desarrollo social sólido.

Dentro del cambio estructural iniciado en nuestra república en la última década, los efectos de la respuesta del sistema educativo, por su natura retardada, no pueden darse en forma inmediata. De ahí que la especialización adquiere un papel estratégico en la modernización del país, en función cultural vinculada, no solamente a cubrir las deficiencias en la calificación de la mano de obra y a apoyar de manera más ágil a los trabajadores operativos y técnicos, así como al personal administrativo y gerencial en la adaptación de nuevas condiciones y habilidades ante el proceso de cambio tecnológico constante, sino también a la reafirmación de la mano de obra desplazada.

De este se desprende la necesidad de impulsar programas permanentes de capacitación de la fuerza de trabajo ocupada en el sector público.

1.2.2 *Skills Organization*

Los cambios caracterizan en materia de tecnología, exigen que la mano de obra tenga que adaptarse a ellos, y que además los ayude para no caer en la obsolescencia, por ello el trabajador debe actualizarse tanto en conocimientos como en habilidades, para estar lo mejor preparado para esos cambios.

De esto se deriva parte de la importancia de la capacitación, porque esta es un medio que le permite al trabajador tener acceso a conocimientos y habilidades, los cuales le ayudan para que aprenda su capacidad y este es posibilidad de obtener el máximo beneficio de los recursos que tiene a su disposición.

Es por ello que la capacitación es muy importante, porque le permite al trabajador lograr su realización personal y participar más activamente en el desarrollo de la empresa.

Como podemos observar aquí, la capacitación es importante porque el trabajador adquiere, con ella, las herramientas necesarias para afrontar los cambios que afectan a la organización, estas herramientas son los conocimientos y habilidades, que le ayudan a modificar su actitud de manera positiva y este es posibilidad de alcanzar su desarrollo personal.

De acuerdo con esto, para que una empresa pueda lograr su objetivo, debe aprender en la capacitación, con lo que empoderamiento otorga a sus trabajadores mejores condiciones para el desarrollo de sus funciones.

Dentro del cambio estructural que se da en las diferentes organizaciones, las respuestas que da el sistema educativo no son de manera inmediata, es aquí donde la capacitación es importante

porque va a subsanar las deficiencias en la calificación de la mano de obra, además de responder a la mano de obra desplazada.

Esta función ha sido entendida por las empresas como una etapa de esta dirección en la preparación del trabajador al puesto, y no como una tarea permanente de actualización, motivación y supervisión profesional.

Aún cuando en todas las empresas existe la obligación de capacitar al personal, muchas de ellas tienen problemas para poder llevarlo a cabo, debido al temor de invertir en el futuro humano, por su movilidad en las empresas, o por no contar con la infraestructura adecuada.

1.3.- CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Cuando hablamos de capacitación, de manera inmediata nos viene a la mente al trabajador como destinatario de la misma, y aún cuando es correcta esta asociación, creemos al estar hablando de que dejemos de lado la escuela misma del trabajador; en realidad de ser humano, de individuo con características de personalidad específicas, con un pensamiento y sentir propio, el cual es determinado por el momento histórico y la situación socioeconómica que lo ha hecho vivir.

Por eso vale la pena recordar que la capacitación no se limita tan sólo al desarrollo o adquisición de habilidades, destrezas o competencias técnicas a través del nivel de productividad o eficiencia a través de la mano de obra tanto en el ámbito laboral, sino que va más allá, tenemos derecho de un proceso de cambio.

Desde que el proceso de cambio, representado en forma directa en el desarrollo personal del sujeto, al mismo tiempo que por ser este un acto social, dicha representación se traduce, o debe traducirse en

esta influencia gradual que llevará a la modificación del tipo de relaciones que en él se establecen o se consolidan.

Así en cuanto la experiencia modifica la interacción del individuo con su entorno social mediante su desarrollo integral.

Conceptualizándolo a la experiencia decimos que se define como sigue:

Un proceso de educación integral y sistémica, tendiendo a integrar las características y habilidades para el cumplimiento eficiente de sus tareas, con el fin de modificar sus actitudes y sus conductas para estar en posibilidad de incrementar las niveles de productividad y calidad del servicio de la entidad.

Como podemos observar acerca la experiencia es un proceso holístico, que abarca los tres ámbitos del aprendizaje, el área cognoscitiva, el área psicomotriz y el área afectiva del ser humano, buscando ante todo su desarrollo integral.

1.4.- DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Taller de diseño e establecer ejemplos, proveen a varios departamentos entre las personas involucradas en el proceso que se está tratando. En este sentido el taller conceptual se define como sigue:

Definición.- Utilizado a la experiencia del trabajador en el campo de la educación, se define como un proceso de formación social, a través del cual los miembros se informan sobre el estado en que vive y sobre la historia, a la vez que se exponen para explicar dicha información en su realidad circundante con objeto de trabajar en ella. Es por ello que el término educación, abarca toda la actividad

forma, ya que es un proceso continuo de crecimiento - aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio de comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven, de modo que la meta de la educación es otorgar herramientas útiles a los individuos, para poder subsistir exitosamente de una manera digna y satisfactoria.

Educación formal.- Es un proceso de crecimiento - aprendizaje, estructurada y sistematizada, impartida a través de instituciones regidas bajo las normas establecidas por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México, la finalidad de ella es la de otorgar al individuo elementos técnicos necesarios para el desarrollo de su actividad en su vida cotidiana.

Educación informal.- Es un proceso de crecimiento - aprendizaje, espontáneo, diseñado del sistema educativo nacional y que depende del campo donde se desenvuelve el individuo, centrado en este punto la referencia a la experiencia, práctica, habilidad y todo aquello que de tipo de espíritu o destreza.

Por otro lado también interviene el aprendizaje, el cual trabaja sobre distintos manifestaciones del comportamiento humano; las más importantes son las siguientes.

Ahora de explicar las diversas manifestaciones del comportamiento humano en las que interviene el aprendizaje, se deberá en primer término al aprendizaje.

Aprendizaje.- Modificación total y refinamiento permanente del comportamiento de las personas que ocurre como resultado de la experiencia. Proceso mediante el cual un individuo o conjunto de individuos modifica su comportamiento como resultado de la realización de actividades que producen consecuencias, hábitos, habilidades, actitudes y aptitudes.

Continuado. las áreas en donde el aprendizaje participa en el comportamiento del individuo son:

Cognoscitiva.- Comprende los procesos de tipo intelectual que influyen en el desarrollo de una actividad, como son la atención, la memoria, el análisis, abstracción y reflexión; comprende básicamente el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento para hacer abstracciones, o resolver.

Afectiva.- Comprende las emociones, las actitudes, las actitudes, las virtudes y las opiniones del ser humano, las cuales influyen una actividad positiva o negativa para con las personas; estas intervienen en el desarrollo del trabajo; abarcan básicamente el desarrollo del pensamiento moral, la expresión lingüística y la expresión y creatividad artística.

Psicomotora.- Abarca aspectos de habilidades y destrezas; en decir aquellas actividades que el individuo realiza, las cuales aunque dependen de procesos cognoscitivos, son básicamente observables; abarca la coordinación e la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Cabe señalar, que las áreas del aprendizaje juegan un papel muy importante en la vida del ser humano, ellas no se desarrollan por separado, sino que existe una interrelación e interdependencia entre ellas, de tal forma que en realidad su aplicación integral con la participación de las tres. Esto es, que un caso es mayor o menor proporción están en función al tipo de habilidad, destreza o conocimiento a desarrollar, y la participación de alguna de estas áreas estará siempre acompañada de las otras dos, en mayor o menor proporción, según las tareas circunstanciales.

Otros términos empleados en la referencia a la experiencia se definen como sigue:

Adaptación.- Función mediante la cual el individuo ajusta su comportamiento de manera proporcional a las acciones del medio ambiente natural y social para mantener el equilibrio físico y emocional.

Aplicación.- Potencialidad del individuo para aprender, analizar e interpretar de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento, o una habilidad.

Cambio tecnológico.- Modificaciones que sufren los procesos productivos y de servicios en función del desarrollo y aplicación de los conocimientos de una rama específica del saber.

Capacidades.- Autorización de acción ó facultad legal, legal dada por parte de las autoridades laborales, a las personas físicas o jurídicas que se dedican a impartir capacitación.

Capacitación.- Es el trabajador sujeto a un proceso de crecimiento - aprendizaje, con el fin de desarrollar sus aptitudes y prepararse para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

Conocimientos.- Conjunto de datos o principios que definen la totalidad del saber humano por medio de las actividades específicas de las ramas científicas o la sistematización de fenómenos experimentales que son susceptibles de ser expresados por un individuo.

Convenios de Habilidades Laborales.- Certificados, diplomas, títulos, etc., que expresan el Estado o grado de sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes luego otorgado un tipo de educación con carácter laboral, desarrollo que desarrolla las habilidades y conocimientos de un trabajador para el desempeño de un puesto de trabajo en una entidad productiva.

Curso.- Conjunto de actividades de crecimiento - aprendizaje que se establecen para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, en

realiza forma un programa de organización, ordenación y distribución de técnicas de instrucción, materiales didácticos y tiempo.

Destreza.- Características de cultura en los materiales que un individuo posee para realizar una actividad manual con reglas y precisión.

Eficiencia.- Grado de cumplimiento de los objetivos predefinidos.

Eficiencia.- Mayor o más racional aprovechamiento de los medios y recursos que se emplean para alcanzar un objetivo predefinido.

Formación.- Análisis de aprender a aprender no poseen las características o habilidades indispensables para desempeñar un puesto de trabajo.

1.5.- PROCESO DE CAPACITACIÓN

Al establecer un Programa de Capacitación se habla de un proceso de capacitación mismo que se desarrolla en un sistema abierto, el cual está integrado por cuatro etapas, las cuales son: a) Detección de Necesidades, b) Programación, c) Ejecución y d) Evaluación.

1.5.1.- Detección de necesidades

En esta etapa del proceso de capacitación, se busca obtener información objetiva sobre el estado que guardan los recursos humanos en materia de capacitación, y de acuerdo a ella nos permite detectar la carencia de los conocimientos y/o habilidades que los impiden desarrollar de un manera eficiente su labor.

Para llevar a cabo este diagnóstico de necesidades nos debemos apoyar en los siguientes pasos:

- **Investigación de necesidades.**- Lo que perseguimos con esta, es la recolección de información, la cual debe ser objetiva y verídica respecto a las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores. Esto se puede realizar mediante encuestas aplicadas a ellos o por la observación directa de las actividades que realizan en los labores que desempeñan.
- **Procesamiento de la información.**- Después de recabar la información se la procesa y se vierte en los formatos establecidos para ella.

- **Análisis e interpretación de los resultados.**- En este paso se le da un significado a la información recolectada, o sea se pretende interpretarla y con ella determinar las necesidades por orden de prioridad.
- **Dilucidación.**- Después del análisis de la información, se llega a conclusiones con las que se plantean las propuestas de solución a la problemática que surge la detección de necesidades y que sirven para realizar la acción de programación.

1.5.2.- Programación

En esta etapa del proceso de capacitación, lo que se pretende es definir las actividades que se desarrollarán para satisfacer las necesidades detectadas en el punto anterior, debiéndose asignar los recursos y el tiempo adecuado en el cual será satisfecha dicha necesidad.

La programación incluye, objetivos, metas y estrategias de operación para determinar la dirección a seguir y los recursos que se deben ejercer en dicha actividad.

Por lo que se refiere al programa de cada curso o evento de capacitación a desarrollar, se debe considerar:

- a) Los resultados de la detección de necesidades; estos nos permitirán determinar los tipos de capacitación a aplicar, para los cursos o eventos a realizar.
- b) Elección de cursos.- Se eligen aquellos que de acuerdo a los resultados de la detección de necesidades sean las prioritarias, para lo cual deben estar de acuerdo las características y las repercusiones de capacitación en la situación de las mismas.
- c) Selección de instructores.- En esta parte es en donde se selecciona al instructor, ya sea interno o externo que tenga las competencias y la experiencia requerida para la impartición de los cursos.

- e) Selección de participantes.- De acuerdo a la definición de necesidades una paréntesis que trabajadoras con las que recolecta toda la organización, y con ello tener bases para formar el grupo.
- f) Elaborar contenidos y programas del curso.- Esta actividad es desarrollada por el instructor el cual es apoyado por el responsable de organización que es el que tiene la información obtenida de la definición de necesidades, dicho programa debe contener: preámbulos, contenidos y anexos.

Ya elaborado el programa se envía a la consideración del jefe del área del personal a expedir, para que en caso de ser necesario se le hagan las modificaciones correspondientes.

- g) Calendarizar.- Esto es el último punto, y es en donde se fijan los cursos y eventos de acuerdo a la prioridad que existe uno de ellos.

2.3.1.- Ejecución

Esta etapa cubre el desarrollo de las actividades de los cursos y eventos ya programados.

Para ejecutar de una manera adecuada se debe considerar los siguientes puntos:

1. Antes
2. Durante
3. Después de la ejecución.

El primer punto engloba los siguientes actividades importantes para continuar con el desarrollo de la ejecución.

a) Se debe contar con el programa del curso, el cual debe contener en sus proformas lo siguiente:

- **Partido ó Capítulo:** Se creará el nombre de la empresa, el título de la actividad, área responsable y fecha de realización
- **Presentación:** Aquí se creará, una descripción de los motivos que originan dicha actividad, las áreas que se parajizan, así como los resultados que se esperan.
- **Objetivos:** Se establecerá el propósito fundamental de la actividad y cual será la actividad misma que desarrollaran los participantes.
- **Características Generales:** Se creará el nombre de la actividad, a quien va dirigida, duración en horas, fecha de ejecución, horario de trabajo, modo de la ejecución, nombre de el instructor o de los instructores y el nombre de quien coordina el curso.
- **Temario:** Se describirá en orden cronológico los temas a desarrollar.
- **Metodología:** Se describe la forma en que se desarrollaran didácticamente cada uno de los diferentes etapas y actividades de la actividad, así como de los materiales de apoyo a utilizar.
- **Evaluación:** En cada actividad se establecerán los criterios de evaluación.

b) Contar con los datos del instructor

e) Lista de los materiales didácticos a utilizar en los cursos o eventos

f) La lista de los participantes que asistirán a los cursos.

g) Cuidar con la sala o el aula que cubra las requerimientos del evento, previendo de antemano que si no se cuenta con ella se deberá apoyar en las aulas de Capacitación.

En lo que respecta al segundo punto, se contemplan las partes siguientes:

- Registro y control de participantes**
- Apoyo logístico a la actividad**
- Supervisión en el desarrollo de los eventos**

En este punto se supervisa y se apoya en todo lo que sea necesario para que se de un adecuado desarrollo de los cursos y del programa de capacitación.

Por último se revisaron lo concerniente a lo que se debe de hacer posterior a la actividad, aquí se elabora un reporte de los resultados obtenidos en la actividad capacitativa, el cual se integra al expediente respectivo, para su seguimiento y control.

1.3.4 Evaluación y Seguimiento

En esta etapa se obtienen los parámetros de retroalimentación al curso y para el programa; los cuales nos permiten medir el desempeño del instructor, el de los recursos de apoyo fueron utilizados; así como el apoyo administrativo a la actividad organizacional.

Además nos permite verificar el aprovechamiento del capacitante en el proceso de capacitación, así como tener las bases para obtener el costo beneficio de la actividad.

Esta etapa se apoya en un proceso de retroalimentación constante. Para lo cual se evaluará en lo siguiente:

1. Expediente que contenga los documentos generados en cada una de las actividades realizadas (formalidad de la actividad), el cual contendrá el programa del curso o actividad, manual de apoyo didáctico, formatos utilizados (lista de asistencia y evaluados, registro de participantes), constancia de la evaluación, oficio generados para la actividad, el responsable de la evaluación y el reporte del instructor.

2. Elaboración de los informes correspondientes, sobre el avance del programa.

3. Elaboración del informe anual de resultados.

Además, tenemos que mantener un expediente de los cursos, que nos permita obtener información necesaria, para medir los resultados y los recursos obtenidos, y con ello obtener la evidencia de la disposición de recursos.

CAPÍTULO 2
DETECCIÓN DE NECESIDADES

2.1.- ~~EXPOSICIÓN~~

En algunas ocasiones se ha observado existir a un buen número de encargados o jefes de la función de capacitación, que el Directorio de necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos, ONCD, no sirve para nada!

Esto es una realidad que en gran cantidad de lugares se repite constantemente y esto es debido a que: no saben cómo hacer la detección, no saben aprovechar sus beneficios, los día por día buscan y perfilan preparar capacitación relevante, la hacen y de todo modo no la aprovechan, la realizan muy esporádicamente, etc.

La detección de necesidades prepara la información que permite realizar un buen diagnóstico para tomar decisiones prácticas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Facilita la misma tarea para realizar un plan y programas concretos de trabajo, preparará la programación, involucra no sólo para la planeación sino para la evaluación.

El propósito del presente que nos indica que una necesidad es un curso es un requisito o sistema tienen para desarrollarse sistemáticamente, entonces una necesidad de capacitación se define como un curso o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su ámbito laboral.

En el país la capacitación, no ha desarrollado todo su potencial en lo que a formación de personal se refiere, las empresas desconfían a ella, tienen más un enfoque muy limitado de ella, de este caso damos cuenta al observar que la forma de trabajo que se imparte únicamente a la actividad productiva en su mayoría no cuentan con cursos de capacitación para el trabajo, además de que la educación a los niños es muy limitada.

Tampoco un diagnóstico es un simple listado de cursos a escoger entre los objetivos de la empresa. Un diagnóstico es: una estrategia que permita conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse de manera eficiente en su puesto. Por otro parte, es el punto de partida, es la materia prima para la formulación del plan, así como de los programas de capacitación.

Si, es cierto que el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, el mismo considerablemente le muestra de que lo que se hace a cabo será lo más cercano a la realidad que se vive en la empresa.

2.2.- CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para definir lo que son las necesidades de capacitación, definiremos en primera instancia lo que es una necesidad y posteriormente retomaremos el concepto de capacitación.

Entendemos por decir que necesidad es una limitación o carencia de algo, es aquello que nos permite definir una limitación.

Por lo que respecta al concepto de capacitación, como ya se mencionó anteriormente, se define como sigue: Proceso de educación integral y sistemática, tendiente a fortalecer las conocimientos y habilidades para el cumplimiento eficiente de sus tareas, con el fin de cumplir con aptitudes y sus actitudes para estar en posibilidad de incrementar los niveles de productividad y calidad del servicio en la entidad.

Azi que tomando en cuenta las dos definiciones anteriores, se puede conceptualizar a la necesidad de capacitación como " Una institución, carrera o materia de enseñanza y/o habilidades que tiene el individuo para el desempeño eficiente de su labor."

2.3.- CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Desde el punto de vista estructural, las necesidades se observan a nivel empresa, departamento, ocupación y nivel individual.

De acuerdo a esto, las mismas se definen como sigue:

- Organizativa.**- Son todas aquellas necesidades que la organización tiene, en cuanto a personal, tecnología, recursos financieros, infraestructura, etc., que le ayudan hacer frente a las constantes cambios que se dan tanto en su ambiente interno como en su ambiente externo.
- Departamental.**- Son aquellas necesidades que se presentan en un determinado departamento, en relación a sistemas, procedimientos, métodos y personal, que le ayudan para afrontar los cambios de la organización.
- Ocupacional.**- Son aquellas necesidades de capacitación que tienen las personas vinculadas, las cuales son directamente relacionadas con las actividades que en ellas se realizan.
- Individual.**- Son aquellas necesidades que tiene cada individuo, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que le ayudan la capacitación personal, para el logro de la auto-realización.

2.4.- OBJETIVO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para poder llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, se debe de tener en cuenta que esta consistirá un diagnóstico del cual se derivarán los objetivos de la capacitación para su correcta aplicación, siendo estos los que se mencionan a continuación:

Objetivo general:

"Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlos".

Objetivos particulares:

- **Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, actualizándose y desarrollando, del personal de la empresa, clasificada por puesto, área de asignación y por región.**
- **Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/talleres debidamente.**
- **Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una Certificación de Habilidades Laborales.**
- **Estructurar un inventario total de habilidades del personal de la empresa.**

- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc., requeridos por cada encuestado a investigar.
- Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de instrumentos y cuáles de desarrollo.

Independientemente del método de diagnóstico que se emplee, es necesario seguir el siguiente proceso para la obtención de información:

2.5.- PROCESO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. Determinar las requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir. En esta etapa, se priorizarán las indicaciones que se espera obtener y se establecerán los lineamientos y pautas a seguir para el levantamiento de la información.
2. Diseño de instrumentos de captura de datos; formularán los cuestionarios, la guía de entrevistas y otros herramientas útiles para este fin.
3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Observar de personal, estructuras orgánicas de la empresa, estructura de organización y procedimientos, inventarios de recursos humanos, planes, programas, discipulinas de puestos, estimaciones de producción, características de los productos que la empresa genera y vende, entre otras medidas válidas.
4. Levantamiento de la información. Se hará la investigación de campo.

5. **Análisis e interpretación de resultados.** Preparar la metodología para estudiar la información que se obtenga, complementándola con los análisis de puntos y los prototipogramas, las procedimientos operativos, etc.

6. **Preparación de resultados.** La sistematización del proceso de investigación se refleja en los siguientes aspectos:

- **Informe global del diagnóstico.** Destacando la información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y controles utilizados y los principales eventos diagnosticados.
- **Informe por área.** Destacando la información relevante los eventos que satisficieron las necesidades del personal.

A continuación se mencionan algunos métodos que permiten obtener información sobre necesidades de capacitación.

MÉTODO REACTIVO

Es muy sencillo y cómodo, consiste en exponer a recibir las requerimientos o lista solicitada, otro está que le guste que recibe estos beneficios queda muy complacido ya que se expone en lo que crea necesidad o en lo que le gusta, pero no en lo que realmente es importante para desempeñar su puesto eficientemente.

En otros palabras, este método consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido; simplemente se expone por

especial, sin tener ningún aspecto que realmente asegure el hecho de programar y ejecutar determinadas tareas.

MÉTODO COMPARATIVO

El principal fundamento de este método radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que **DEBE HACERSE** y lo **QUE REALMENTE SE HACE**. Es decir compara un situación con otra para definir las diferencias que surgen las necesidades a satisfacer. Se revisa la manera **APROPIADA O CORRECTA** de hacer las cosas y se lo observa a la luz de la manera **REAL** de hacerlo.

Este método se sustenta en cuatro etapas .

1a. ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN IDÓNEA

Si logró alcanzar las verdias planeadas para un periodo determinado, eso es un estándar de calidad. Entendamos entonces en un situación idónea cuando se establecen una serie de estándares que son susceptibles de alcanzarse a través de algún esfuerzo, esto es, se fijarán estándares de análisis en lo que respecta a la capacitación, siendo algunos de ellos recursos materiales, técnicas de enseñanza, ambiente laboral y físico y seguridad, los cuales además se explicarán brevemente y se apoyará en la información que contenga en las discrepancias de puntos.

2a. ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL

Para conocer las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes procesos y métodos, pero estos deben de estar coordinados con los propósitos, políticas, problemas y

características de la empresa. En este etapa se determinará la situación real o la que debe ser, esta información la obtendremos aporándonos en herramientas especialmente creadas para ello; pero también debemos tener en cuenta que debe sustentarse en los siguientes principios.

1. Debe basarse en una visión general.- De antemano deben conocerse los propósitos, los objetivos y políticas de la empresa, su estructura, las divisiones, las responsabilidades, la tecnología utilizada, las estructuras, información de las descripciones de puestos.

2. Debe ser indirecta.- Esto es que la investigación que se haga debe de hacerse observando lo que se hace y lo que no se hace de lo que debería hacerse, para tener un parámetro de comparación, y con base en eso detectar diferencias, las cuales con las necesidades de capacitación.

3. Escudriña.- La investigación que se lleve a cabo debe de proporcionar los frutos que de ella se esperan, tanto en resultados como en costo; esto es el costo de la investigación no debe exceder a los beneficios que se obtengan, además para conocer su factibilidad económica será necesario cuantificar su información en relación a los objetivos de la empresa.

4. Objetiva.- Se debe evitar en la medida de lo posible las proposiciones de diferentes personas o la aparición de intereses personales y pensar en todos los renglones posibles de investigación para definir cual de ellas se desea conocer.

5. Técnica y sistemática.- Fijar con precisión los recursos de referencia a utilizar, como son inventarios de personal, sistemas de planeación, los recursos técnicos de estudio estadísticos, los registros o descripciones de puesto a utilizar.

Continuando con las herramientas para la obtención de información, se mencionarán algunas de ellas,

-Entrevista.- Es un interrogatorio que se da cara a cara, el cual permite conocer, mediante una comunicación directa, la información referente a una situación específica. La entrevista puede ser de

manera estructurada con preguntas cerradas y abiertas, o puede estar diseñada con preguntas abiertas.

Esta herramienta nos permite conocer problemas e detectar necesidades de capacitación evidentes o manifiestas.

-**Cuestionario.**- Esto es una modalidad de la entrevista, aunque la aplicación del mismo puede ser de manera autoadministrada, esta herramienta nos permite obtener información de fácil procesamiento y análisis.

-**Pruebas de desempeño.**- Estas pruebas son diseñadas con base en las descripciones de puestos, las cuales nos permiten conocer el conocimiento y las habilidades que tenga el trabajador en relación al puesto.

-**Correos.**- Es una técnica que promueve la participación, mediante algún ejercicio estructurado previamente, las cuales proporcionan información para la satisfacción de las necesidades.

-**Análisis de una actividad.**- Trata lo relativo al estudio de tiempos y movimientos, asignación de materiales nuevos, o cambio de actividades o procedimientos, las cuales producen la necesidad de capacitar.

-**Análisis de equipo.**- Al adquirir o modificar el equipo, se pueden requerir nuevas capacidades o conocimientos.

-**Análisis de problemas.**- Cuando surge algún problema de tipo operacional, se debe estudiar para saber su origen y las consecuencias que puede tener, determinar si se hace necesario capacitar al personal.

-**Análisis del comportamiento.**- Se debe de estudiar el ambiente de trabajo, la rotación de personal, ausentismo, accidentes, resistencias, y mediante esto determinar si la gestión corporativa o alguna requiere capacitación.

-**Análisis de la organización.**- Todas las deficiencias que tenga la entidad, entre en cuando no se cumplen las metas, se están burlando las reglas, o la comunicación es muy deficiente; al estudiar estas

partes no pueden encontrar síntomas que nos den la clave para descubrir necesidades de capacitación, ya sea de manera individual o colectiva.

Estos son algunos fundamentos que nos ayudan a descubrir o determinar lo que realmente debemos de ser o de hacer, lo cual servirá las bases para llevar a cabo una adecuada programación de cursos e actividades sustentada en los resultados de la detección de necesidades de capacitación.

3ª ETAPA COMPARACIÓN ENTRE AMBAS SITUACIONES

En esta etapa lo que se pretende, es llevar a cabo una comparación entre lo que debemos ser y lo que realmente se da o existe, esto es el deber ser y el es.

Debemos considerar que, hasta este momento lo único que hemos obtenido es una retrospectiva de los hechos, lo cual no nos sirve todavía por completo para tener una decisión adecuada de los cursos que se deben de impartir, sino que esta decisión se debe tener posteriormente.

4ª ETAPA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES Y TOMA DE DECISIONES

Ya contando con los resultados, estamos en posibilidad de analizar cuidadosamente cuáles son realmente las necesidades del empleado y las necesidades de la empresa.

Se debe considerar que, en muchos de los casos las necesidades detectadas no son fáciles de satisfacer por medio de la capacitación, ya que estas son inherentes a la organización, porque en muchos casos no es porque un trabajador no quiere tener las cosas adecuadamente sino porque no cuenta con los conocimientos necesarios para el desarrollo correcto de su función.

Este procedimiento de detección de necesidades nos permite obtener resultados de alta calidad, dado que esta información es precisa y completa lo cual nos da la posibilidad de tomar las decisiones más apropiadas para una programación más objetiva.

Este procedimiento no deberá aplicarse para cada trabajador o para aquellos áreas en las que se reportan problemas o necesidades que sean fáciles de resolver mediante la capacitación.

CAPÍTULO 3

**MARCO LEGAL DE LA
CAPACITACIÓN**

3.1.- **REGISTRACIÓN**

A principios del siglo XX el pueblo mexicano lucha por la defensa de sus derechos, finalmente a cabo el movimiento revolucionario, el cual pretendía obtener mejores condiciones de vida para la clase trabajadora del país. Esto hecho llega a su fin en el año de 1910, pero fue hasta el 5 de febrero de 1917 cuando se promulga en la Ley Suprema de la Nación, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las derechos y obligaciones de los mexicanos, la cual en el artículo 123 menciona la defensa al derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento; a su vez este artículo se reglamenta en la Ley Federal del Trabajo y en la Ley del Trabajo Sucesoria.

No fue sino hasta los años sesenta cuando surgió la reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento, otorga un derecho de los trabajadores mexicanos elevada al más alto rango que puede tener un derecho: el rango constitucional.

El 25 de abril de 1978 se publican en el Diario Oficial de la Federación las reformas a las disposiciones en la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la nueva constitucional referenciada con la Capacitación a los trabajadores y que entró en vigor en mayo de ese año. El 6 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones representativas de trabajadores y de patronos ante el Consejo Consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

El 5 de junio se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del empleo, la capacitación y el adiestramiento UCCEA, organismo responsable de la coordinación de los esfuerzos para la capacitación de la mano de obra. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto la STPS otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera entidad operadora.

3.2.- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es el documento que establece los derechos y obligaciones de los mexicanos, y es en ella en donde se sustenta el poder legal del trabajador de recibir capacitación por parte de su patrón, lo cual se suscribe en el Título Sexto en el artículo 123 en lo referente al Trabajo y la Previsión Social.

Artículo 123.- Todo persona tiene derecho al trabajo digno y equitativo; al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre las cárceles, penales, escuelas, demoliciones, armamentos y de una manera general, todo contrato de trabajo;

XII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, organización o colectivización para el trabajo. La ley reglamentaria determinará las condiciones, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

B. Entre las personas de la Unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.

² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 123

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar las características y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de administración pública.

Como vemos la capacitación es un derecho que tiene el trabajador independientemente del lugar en donde presta sus servicios, ya que la ley mexicana que debe de otorgarse a todo tipo de empleado, y que además lo con él a la actividad que desarrolla.

3.3.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO (Apartado A)

La Ley Federal del Trabajo reglamentaria del artículo 123 constitucional mexicana en el Capítulo III B da el derecho del trabajador a recibir capacitación y la obligación del patrón de otorgarla, esto se encuentra en el artículo 153 de la fracción A a la fracción X, el cual se describe a continuación:

²Artículo 153 - A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o mejoramiento 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 las corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o mejoramiento se proporcione a dicho efecto de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante subvención a las entidades gubernamentales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del

² Ley Federal del Trabajo Ed. Nueva 1996 pág. 94 a 102

Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adición, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 163 - 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 163 - D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a toda establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 163 - E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 163 - A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de las actividades, podrá y trabajador convergen que podrá 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 163 - 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 proporcionar información sobre la aplicación de nuevas tecnologías 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 actitudes del trabajador.

Artículo 103 - G.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiere capacitación o adiestramiento está obligado a:

I.- Asistir personalmente a las clases, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II.- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III.- Presentar los informes de evaluación de conocimientos y de actitud requeridos.

Artículo 103 - I.- En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y ejecución del sistema y los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas técnicas o tecnológicas que sean necesarias de las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 103 - J.- Las actividades laborales estarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen abiertas y armónicamente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 103 - K.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a las personas, obreros y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para

consultar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán las facultades para:

- I.- Participar en la determinación de las 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.- Preparar sistemas de capacitación y 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 certificaciones relativas a las capacitaciones o habilitaciones 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 cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan las necesidades establecidas en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la situación de educación.

Artículo 153 - N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convertido como de planes y programas ya implementados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 - O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años laborales, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implementar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 - P.- El registro de que se trata el artículo 153 - C se encargará a las personas o instituciones que satisfagan las siguientes requisitos:

- I.- Comprobar que quienes organizarán o administrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II.- Acordar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos técnicos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenda impartir dicha capacitación o administrarla; y,
- III.- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se comprobaren las disposiciones de la ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 188 - Q.- Las plazas y programas de que tratan las fracciones N y O, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Prever los etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el administrarla 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 la empresa;**
- V.- Especificar el número y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructivas; y,**
- VI.- Apoyar otros que establezcan los esfuerzos 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 163 - R.- Dentro de los sesenta días hábiles que siguen a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta 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 objeto de par la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 163 - S.- Cuando el patrón no se cumpliera con la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que correspondiera, en los términos de los artículos 163 - N y 163 - O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será considerado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 576 de esta ley, sin perjuicio de que, en cumplimiento de los dos casos, la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 163 - T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los cursos de capacitación y adiestramiento en los términos de lo mencionado anteriormente, tendrán derecho a que la entidad

instruira los copia las constancias respectivas, mismas que autorizadas 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 Mixto, o a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta para formular el padrón de trabajadores capacitados.

Artículo 159 - U.- Cuando implementado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene las competencias necesarias para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar dicha oposición o presentar y aprobar, ante la entidad instrutora, el examen que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 163 - V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por las capacitadoras, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trate tendrán plenas efectos, para fines de exámenes, dentro de la empresa en que se ha proporcionado la capacitación e adiestramiento.

Si en una empresa existen varias capacitadoras o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que prescriba la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectivo acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 169 - W.- Las certificaciones, los diplomas, títulos o grados que existan al estado, con organismos descentralizados o las particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter formal, serán inscritas, 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 el.

Artículo 153 - X.- Los trabajadores y patronos tendrán derecho a ejercitar ante los Jueces de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación de afiliación o no afiliación, impuesta por esta ley.

3.4.- **LEY FEDERAL DEL TRABAJO SUBOCUPADO (Departado 6)**

Mediante el decreto del 21 de octubre de 1969 publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 5 de diciembre del mismo año, el cual está en vigor al día siguiente de su publicación, se creó el apartado B del artículo 123 Constitucional, el cual se integró por XIV fracciones y las XXII fracciones anteriores pasaron a formar parte del apartado A.

En lo que respecta a lo concerniente al tema de capacitación, dicha ley hace cambios en los capítulos IV y V lo siguiente:

Capítulo IV

Artículo - 43.- Son obligaciones de los Estados a que se refiere el artículo 1° de esta ley:

VI.- Cubrir las necesidades que fijan las leyes estatales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

² Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamento del apartado B del Artículo 123 constitucional. Ed. Puerto.

- f) Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener los cursos conforme al ecodón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Por lo que hace al capítulo V de esta ley, conviene lo siguiente:

Artículo 44.- Son obligaciones de los trabajadores:

VII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

De la actividad por estas leyes, se desprenden programas específicos los cuales van dirigidos a mejorar las capacidades técnicas y físicas del trabajador, para mejorar su desempeño en las organizaciones y con ello se elevan los niveles de productividad y eficiencia.

3.5.- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995

- 2000

4 3.5.1.- Presentación

La administración pública desempeña un papel crucial en el cambio que el Gobierno Mexicano prepara llevar a cabo en el período 1995 - 2000, por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, en el contexto nacional se cuenta con una sociedad más informada, más participativa y crítica, que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en los negocios de gobierno y el uso de los recursos públicos y un proceso de revisión de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión.

En consecuencia los cambios que la sociedad demandará a la administración pública requieren incluir en cuenta, con una profunda investigación cuidadosa a promover nuevas actitudes, valores laborales y cambiar algunos hábitos que requieren atención urgente.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000, cubre los puntos críticos y hace planeamientos para enfrentar el cambio y los desafíos del cambio.

Este programa se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000. Su contenido y sus líneas de acción surgen del análisis global que lleva a cabo la Secretaría de Contratación y Desarrollo Administrativo, coordinadamente con las dependencias y entidades sobre la situación actual de la Administración Pública Federal.

⁴ Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000
Estado Oficial de la Federación, del 29 de Mayo de 1995, primera edición.

Se destaca que la estrategia económica del gobierno federal para este período es un crecimiento basado en un programa de gasto adecuado a las perspectivas del país y con objetivos muy precisos con el fin de fomentar el ahorro interno y alcanzar mayor productividad.

En el plano de la administración pública se realizaron acciones como las siguientes:

- **Establecer un servicio público de carrera en el que de manera sistemática se selecciona, desarrolla, expone, evalúa al personal al servicio del estado.**
- **Se reorganizaron los instrumentos encargados de implementar políticas de recursos humanos de las cuales destacan la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, dependiente del Sinar de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Dirección General del Servicio Civil y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.**

Existe consenso de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de las estructuras públicas.

En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central de la transformación con los recursos humanos, es crear el mayor potencial para mover el cambio y el sentido del mismo, ya que la gran mayoría de los servidores tiene en muy alta estima los principios de responsabilidad, honestidad y espíritu de servicio, y rechaza de manera abierta y crítica la corrupción y el abuso.

La dignidad del servidor público se ha visto deteriorada entre otros factores por no contar con mecanismos de reconocimiento y de incentivos para el desempeño, honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad. La Ley de Estímulos y Reconocimientos Chiles, se limita solo a trabajadores de base y a los de dependencias y entidades regidas por el Apartado B del artículo 123 constitucional.

En cuanto a la profesionalización de los trabajadores al servicio del estado, aún cuando existen experiencias y avances en cuanto a esquemas de servicio civil de los servidores públicos federales, son insuficientes para incidir en una mejora de resultados del trabajo gubernamental; esta situación se aprecia en el sector central en donde en muchas ocasiones los servidores son poco hábiles y además no son de ninguna forma motivados, los cuales no permiten que se desarrollen los objetivos de equidad y de desarrollo en el empleo.

Un factor importante que entorpece la capacitación y la adecuada profesionalización de los servidores públicos, es el hecho de que la capacitación de ellos no es sistemática, además de no programarse por procesos o unidades organizativas, así como tampoco es acumulativa y permanente, dado que se organizan cursos y se aplican sin guardar ninguna relación con la función desempeñada, esto por no existir un método de evaluación sistemática de los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño en el puesto.

3.5.2.- Dignificación, profesional y ética del servidor público.

Considerando la importancia del factor humano en el proceso de mejora administrativa y en la alta productividad, se hace necesario impulsar una cultura de servicio digna frente la supervisión y el adecuado reconocimiento del trabajo, partiendo de que el servidor público encuentre en su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia la forma de alcanzar la autorrealización. Basado en esto se impulsarán procesos y mecanismos para organizar y profesionalizar a los recursos humanos en toda la estructura administrativa, para lo cual se revisará la forma de organización y administración de los servicios personales; con el fin de establecer mejores incentivos que propicien permanentemente en el trabajo y eleven los índices de productividad.

Para poder cumplir lo anterior se hacen necesarias determinadas condiciones, entre las que se pretende cumplir con las siguientes: selección de personal más rigurosa, basadas en su capacidad y

probidad; fortalecer la capacitación como inversión prioritaria con el fin de desarrollar habilidades y aptitudes de los servidores públicos; establecer opciones para el desarrollo de una carrera en la administración pública; calidad en el mundo laboral y reforzamiento de los valores éticos del servicio público; incentivar el desempeño honesto eficiente y responsable, y por último la seguridad de un retiro digno.

3.3.3.- Actualización de conocimientos y habilidades.

A partir de 1998, los departamentos y entidades deberán realizar acciones de capacitación, con el fin de proveer de habilidades y técnicas administrativas a los servidores públicos en el desempeño de su puesto, además se les dotará de nuevas capacidades y actitudes que el nuevo enfoque de calidad en el servicio los demandará.

Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos expeditivos, deberán ser objeto de evaluación periódica para garantizar el buen nivel de desempeño del servidor público.

3.3.4.- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo.

Con el fin de que exista igualdad de oportunidades para competir, se otorgará las disposiciones administrativas correspondientes a partir de 1998, los servidores públicos o postulantes podrán participar en los procesos de reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil. Este mecanismo servirá para seleccionar a los prospectos a ocupar la vacante correspondiente, según los perfiles, mérito y calificaciones demostradas lo cual permitirá mejorar el mundo laboral dentro del sector.

Se revisarán los ordenamientos legales y reglamentarios que regulan la estructura del sistema de control y fiscalización de la gestión pública, desde la dependencia gubernadora, con el fin de prevenir, detectar, controlar y sancionar las irregularidades, en los términos de las leyes de responsabilidades de los servidores públicos.

Igualmente se promoverá en 1997, un programa de capacitación y certificación de los servidores públicos, que comprenda los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas y el de impugnación de nombramientos.

3.3.3.- Líneas de estrategia.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000, plantea una transformación que implique además cambios de los reglamentos y procedimientos actuales, la modificación de actitudes y conductas en todo el sector público, y para alcanzar los objetivos generales propuestos, se enumeran algunas de las estrategias:

- Fortalecer las alianzas de coordinación y apoyo entre la Secretaría y los comités de trabajo internos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para desarrollar las acciones de evaluación de la gestión pública, en términos de calidad, desempeño y resultados.
- Establecer una estrecha relación entre la Secretaría y la S.H.C.P. con el sector académico y con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), para impulsar el servicio profesional de carrera y el desarrollo integral de todo el personal federal.

El principal instrumento para controlar las líneas de estrategia y alcanzar los objetivos generales, son las Bases de Coordinación que promoverán y suscribirán la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contratación y Desarrollo Administrativo en el marco de las obligaciones que a estas dependencias les confiere la ley.

Serán materia de estas bases, entre otras, las siguientes comprendidas de corto y mediano plazo:

- Evaluación de capacidades y habilidades de servidores públicos en áreas específicas.
- La Secretaría elaborará en el curso de 1986 las guías técnicas relativas al establecimiento de estándares mínimos de calidad; de indicadores para llevar a cabo la medición del desempeño y de los resultados; y de elaboración de cronogramas y estudios de opción, entre otros para que mediante su aplicación se apoye el proceso de desarrollo administrativo de las dependencias y entidades.

3.3.6.- Actividades programadas para 1987

Se llevará a cabo la digitalización, profesional y ética del servidor público, para lo cual se apoyará entre otros en las siguientes partes:

- Elaborar proyectos de orden legal para el impulso del servicio civil.
- Desarrollar mejores condiciones de trabajo dentro del marco legal vigente.

- Aplicación de contrataciones de servicios públicos más rigurosas.
- Promover el establecimiento de mejores sistemas de incentivos económicos que mejoren los niveles de productividad.
- Establecimiento de sistemas integrales de desarrollo de recursos humanos.

Los avances más significativos logrados en este proceso de cambio son:

1. Capacitación en desarrollo administrativo a dependientes y entidades.- La Secretaría durante 1995 inició actividades en materia de desarrollo administrativo en dependencias gubernamentales, con el fin de sensibilizar y capacitar a los servidores públicos que laboran en ellas en relación a los objetivos del proceso de cambio.

2. Certificación de conocimientos y habilidades.- Una de las primeras especialidades en ser certificadas será el del funcionario de responsabilidades, para lo cual el personal que tiene a su cargo esta actividad recibió la capacitación específica en la materia.

Para el logro de lo anterior y tomando en cuenta lo propuesto por los sectores público, social y privado, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social elaboró el programa sectorial de mediano plazo, denominado Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995 - 2000, dicho programa se sustentará en la siguiente normatividad.

Artículo 1º.- Se aprueba el programa sectorial de mediano plazo denominado Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995 - 2000.

Artículo 2º.- Dicho programa es de observancia obligatoria para las dependencias de la administración pública federal en el ámbito de sus respectivas competencias y conforme a las disposiciones legales aplicables, la obligatoriedad del programa será extensiva a las entidades parastatales.

Artículo 3º.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las entidades del sector laboral elaborarán sus correspondientes programas anuales, los cuales servirán de base para la integración de sus respectivos anteproyectos de presupuesto, a efecto de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público proyecte los recursos presupuestales necesarios para el eficaz cumplimiento de los objetivos y metas de desarrollo 1995 - 2000 y en el contexto de la programación anual de gastos públicos.

Artículo 4º.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la intervención que corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público verificará de manera periódica el curso del programa, los resultados de su ejecución, así como su incidencia en la consecución de objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, además realizará las acciones necesarias por corregir las desviaciones detectadas y, en su caso, preparará las reformas a dicho programa.

1.6.- PROGRAMA DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES 1995 - 2000.

Este programa responde a las lineamientos establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo e incorpora los principales impulsos y planteamientos que surgieron de los foros de consulta nacional que organizó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social durante 1995, en los cuales se recibieron propuestas acerca de la promoción del empleo, capacitación, productividad, previsión social y subdesarrollo, procuración e impartición de la justicia laboral.

² Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000
Dicho Ciudad de la Federación, del día 7 de Enero de 1997, Segunda Sesión.

En materia de capacitación se da un desarrollo insuficiente de una cultura que la promueva con mayor auge en los centros de trabajo y que fomente una adecuada vinculación entre éstas y el sector educativo.

Es por ello que se hace necesaria una difusión y promoción de los ventajas de ella, que conduzca a una amplia participación de los sectores productivos, para que se logre un arraigo de una cultura de productividad y calidad entre trabajadores y empresarios.

Los sectores dirigidos al mejoramiento de la capacitación en los centros de trabajo procuran ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional del trabajador, contribuyendo con esto a elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas.

Con el fin de adecuar eficientemente las características de la capacitación a las necesidades que requiere la dinámica actual de la planta productiva, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), iniciaron en 1986 actividades independientes para el desarrollo de bases teóricas - metodológicas y técnicas que permitan ampliar la participación de los sectores productivos en el establecimiento de normas que definan con precisión las habilidades y aptitudes que debe poseer un trabajador para su buen desempeño.

Lo anterior tendrá dos efectos: el primero es que facilitará la movilidad y la capacitación continua del trabajador, ya que se dispondrá de un sistema de certificación de sus competencias, independientemente de la forma en que las haya adquirida; y en segundo lugar, la vinculación entre la oferta de capacitación y las requerimientos de los organismos, al ampliar la cobertura del sistema de capacitación y reducir el costo de los cursos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1985 - 2000 tiene como objetivo primordial el logro de un crecimiento sostenido y sustentable, el cual genere los empleos necesarios para absorber el crecimiento natural de la población económicamente activa, así como también disminuir la tasa de desempleo y con ello se mejoren las remuneraciones del trabajador.

Los objetivos y estrategias de acción establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, se retoman en el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1985 - 2000, donde se mantendrán las acciones en materia laboral que permitan tener un mejor ambiente y con ello un crecimiento económico y elevación de la productividad mediante el aumento de la capacidad de adaptación y el desempeño de los trabajadores y de las empresas ante los cambios en la estructura del empleo.

Este programa orientará la política laboral sobre los siguientes objetivos:

- Consolidar la vinculación entre las agencias que participan en el mercado laboral, lograr un acuerdo en la calidad de la oferta de capacitación, impulsar una cultura organizacional para mejorar los niveles de capacitación y productividad, además del mejoramiento de las condiciones del medio ambiente.
- La política laboral tendrá el objetivo de participar en el desarrollo de un sistema que facilite el crecimiento económico, la elevación de la productividad en el trabajo y el aumento de las remuneraciones, propiciando con ello mejor ambiente y mejor condiciones en las relaciones laborales. Para esto se requiere mayor capacidad de desempeño y adaptabilidad de empresas y trabajadores para enfrentar las actividades productivas, además de llevar a cabo acciones que conquieran el desarrollo de un mejor ambiente laboral.

La participación del gobierno se dirigirá a propiciar que el trabajador cuente con condiciones adecuadas para afrontar los cambios en el sistema laboral y además se involucra con datos, mediante

sociones tendientes a mejorar sus habilidades, capacidad para el desarrollo de diversas tareas y asumir mayores niveles de responsabilidad, lo que traerá como consecuencia mejor productividad y mayores remuneraciones.

Esto se logrará difundiendo entre los agentes productivos la información necesaria sobre el mercado de trabajo y las vinculaciones entre las ofertas y demandas de empleo, así como propiciar que el sistema de capacitación responda de manera íntegra a las necesidades del trabajador.

Además se deben fortalecer los programas y los sistemas de capacitación del trabajador activo y desempleado, así como también los de mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo, en base a la experiencia obtenida.

3.6.1.- *Apoyos de capacitación para la integración al mercado de trabajo.*

Los Servicios Estatales de Empleo con las instancias encargadas de efectuar las tareas de reclutamiento y selección de los recursos, deberán de detectar las necesidades de capacitación en cada entidad o región. Esto es con el fin de que con la planta productiva la que determina los cursos de capacitación que se deben de impartir.

Las capacitaciones que están el programa de bases de capacitación para desempleados, se orientarán a la formación de recursos humanos calificados para los diversos sectores de la economía.

Este programa ofrece capacitación en relación a las siguientes modalidades:

- **Escuelas.-** Estas se ofrecen en planteles educativos y centros de enseñanza pública y privada.

- **México.** Se realizan cursos a solicitud expresa y en coordinación con el sector empresarial, para la satisfacción de las requerimientos específicos de calificación.

En la última modalidad participan de manera activa las empresas en el diseño y contenidos de los cursos en relación a las necesidades de capacitación.

3.6.2.- Fortalecimiento de la capacitación e impulso a la productividad en el trabajo.

Por otra parte entre las futuras que determinan el pobre crecimiento de la productividad, es el crecimiento de actividad para que esta crezca, lo cual es promovido por un estrecho relación entre los procesos productivos y la calidad así como con la competitividad, además de una inadecuada capacitación.

Como una manera cuenta el mejorar los niveles de educación y de capacitación en un gran rate para mejorar la eficiencia y la calidad en el desempeño, además de que los conocimientos adquiridos con las actividades de trabajo que desarrollan cada trabajador, y en base a esto se promueva una cultura organizacional.

De acuerdo a datos proporcionados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Encuesta Nacional de Empleo, los niveles de actividad de la población ocupada han aumentado para de manera muy baja en relación con la actividad productiva.

Esto muestra resultados que en 1985 el 11.1% no tenía instrucción, 21.2% solo primaria incompleta, 28.6% primaria terminada, 28.6% secundaria ya sea una o las tres años. Como una manera cuenta el rate de la capacitación es muy grande, y esto se ligará con el esfuerzo contribuido de las diferentes sectores productivos y por parte de los trabajadores el mejorar la instrucción recibida.

En lo que respecta a la oferta de la capacitación, esta se divide en capacitación en el trabajo y capacitación para el trabajo, de esta última su objetivo son los jóvenes y adultos que pretenden integrarse al mercado laboral, por su parte la capacitación en el trabajo, ha respondido a un modelo de organización flexil, en donde a cada puesto le corresponde un determinado grupo de tareas y responsabilidades.

Antes los trabajadores ingresaban con determinadas habilidades, las cuales les servían para toda su vida productiva, pero los constantes cambios tecnológicos han hecho que la mano de obra que ingresa al mercado laboral sea capacitada y flexible, que aprenda estos cambios y desarrolle su capacidad de aprendizaje de forma continua.

Los conocimientos y las habilidades de cada trabajador son un capital muy productivo, que si bien no representan los frutos del mismo de forma inmediata, sí les permite mantener su empleo, además de ser competitivo y mejorar sus oportunidades de progreso.

Para ello es necesario una legislación administrativa que vigile lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en lo que a capacitación respecta, esto se logrará mediante reformas dentro las empresas intervenc de manera directa sobre la cualificación de los Cerebreros Nativos de Capacitación y Adiestramiento, así como los planes y programas respectivos.

Además de lo anteriormente mencionado se le deben de dar al trabajador los apoyos y las facilidades para que pase fluidamente de la escuela al trabajo y de este al sistema de formación, para esto se debe de crear una cultura de capacitación como un proceso integral y permanente que cubra toda la vida productiva del trabajador, esto se apoyará en la modernización y en la obsolescencia de las formas y procedimientos para cumplir con las exigencias legales de empresas y agencias capacitadoras, siendo también el apoyo por parte de la SEP, la cual propiciará un mayor entendimiento

y una mejor comprensión del entorno de trabajo para mejorar la capacidad receptiva y de aprendizaje, y se conserva la capacidad de adaptación ante nuevas roles.

CAPÍTULO 4
CASO PRÁCTICO
(PROGRAMA DE CAPACITACIÓN)
1977

4.1.- PRESENTACIÓN.

En la elaboración de este programa se contó con un diagnóstico de la problemática existente apoyado en una detección de necesidades.

Del análisis de la información obtenida, se destacaron las siguientes causas:

- Problemas en el manejo de turnos de los puntos por una constante rotación de personal y falta de actualización en el punto.
- Alta tasa de inasistencia por las constantes bajas en la planilla de personal.
- Problemas de comunicación e integración de los equipos de trabajo.
- Deficiencias en conocimientos generales del punto.

Por lo anterior y con base en un marco de referencia encontrado en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), el Programa de Modernización de la Administración Pública y las lineamientos establecidos por la dirección de administración y personal a través de la gerencia de personal, se plantea el propósito incluido en el objetivo general que se manifiesta más adelante.

El contenido y las metas son resultado del análisis obtenido en el período próximo pasado y tiene como base el compromiso que la dirección general asume frente a las necesidades de capacitación del personal y las requerimientos de mejora continua de las áreas de la empresa.

Este programa busca satisfacer las necesidades reales de capacitación y apoyar los procesos de cambio organizacional al brindar al sistema administrativo el logro de una mayor eficiencia y productividad de sus recursos humanos.

El programa de referencia está estructurado con las siguientes apartadas: justificación, objetivo general, mallas, estrategia operativa y cuadro de programación estratégica anual 1987.

4.2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Los cambios existentes en el entorno demandan poner mayor énfasis en las funciones que realiza el personal, para orientar la capacitación a la mejora de habilidades y al cambio de actitudes, con el fin de vencer brechas y superar rangos que se observan en el ámbito laboral.

Durante 1986 se dio un fuerte impulso al programa de capacitación institucional mediante el enfoque integral y aunque los resultados fueron satisfactorios no cubrieron todas las necesidades.

El paso desde de las nuevas estructuras administrativas por parte de los representantes de capacitación provocó cambios en los tiempos de entrega de la información y confusión en el registro de asistencia por verificación, independientemente de que no existieron en el desarrollo normativo y difuminado en el control estadístico de los resultados, reduciendo así el establecimiento de un seguimiento oportuno.

Por lo tanto se han venido preparando acciones que permitan proveer alternativas preferenciales con anticipación y orientar con más precisión las actividades planeadas con la intención de fortalecer la cultura de servicio y reconocer que en el principio de capacitación se busca la calidad del servicio que la empresa ofrece a su población objetivo.

4.1.- OBJETIVO GENERAL

Satisfacer las requerimientos de capacitación institucional del personal y de los áreas de la empresa, así como proporcionar acciones y apoyo a las empresas subsidiarias en el desarrollo de sus

programas, con el propósito de que la capacidad técnica y sociolectiva del personal, tenga un enfoque de calidad y mejora en los estándares de servicio y en las funciones que cada persona tiene encomendadas.

4.4.- **MEJORA**

22. Actividades

2201. Subdivisión e. Atención

2201.1. Manejo de Capacitación

Programa e. Atención

= \$ 619,482.00

4.5.- **EFECTIVIDAD OPERATIVA**

Con el propósito de alcanzar el objetivo y las metas que se plantean en este programa se utilizarán los recursos materiales, financieros y humanos, de la siguiente manera:

RECURSOS MATERIALES:

Uso de instalaciones y equipos existentes.

- Auto para 50 personas
- 1 Proyector de slides
- 1 Rotafolio
- 1 Videocassete
- 1 Monitor de video
- 1 Fotocopiadora
- Equipo de sonido

RECURSOS FINANCIEROS:

El monto de los recursos financieros programados será de \$816,482.00 y corresponderá al 15% del costo de la nómina de la empresa operadora de la siguiente manera:

\$432,812.00	INSTRUCTORES EXTERNOS
\$ 110,000.00	REUNIONES DE TRABAJO
\$ 14,400.00	ASESORÍAS DE EDUCACIÓN ABIERTA
\$ 52,180.00	MATERIAL DIDÁCTICO
\$ 10,000.00	IMPRESIONES Y PUBLICACIONES

RECURSOS HUMANOS:

El programa de capacitación institucional será administrado por 3 mandos medios y 2 operativos y con el apoyo de 18 instructores externos y 4 instructores internos en promedio las actividades de capacitación o realizar serán concentradas en las vacaciones de trabajo que son distribuidas como sigue:

Como los cursos, a través de los cuales se han de conducir los esfuerzos del proceso de capacitación, con el fin de determinar las características específicas de los cursos y actividades que permitirán dar atención, tanto a las necesidades propias de la organización, como a las de su personal, en aspectos relativos a: Procesos de la organización, ambiente de trabajo, productividad, liderazgo, cultura organizacional y desarrollo personal.

Las vertientes son:

1. Actualización en el puesto
2. Formación básica
3. Capacitación hacia la productividad
4. Programas especiales

El objetivo que persigue la primera vertiente es: Desarrollar los conocimientos y habilidades del personal de la organización, relacionados con las características, funciones y responsabilidades del puesto, en cada uno de los áreas del organismo.

Este tipo de capacitación, va dirigida al personal que realiza las funciones sustantivas de cada área de trabajo.

La segunda vertiente tiene el objetivo de: Homogeneizar los conocimientos y habilidades de los servidores públicos en todas aquellas materias técnicas y otras en grupos de puestos, para propiciar el desarrollo del personal de la empresa en sus diversos niveles de puestos y el incremento gradual de la productividad en las áreas de la institución.

Esta capacitación, va dirigida a cubrir un determinado conocimiento que da soporte al desempeño de grandes grupos de puestos que guarden cierta similitud, desarrollen materias de

conocimiento básico que los trabajadores, deben conocer, dominar o aplicar según el nivel y tipo de puesto que los corresponden.

La tercer vertiente, su objetivo es: Preparar a los Monitores y herramientas de modernización y de punta tecnológica a los trabajadores de la empresa, con el fin de mejorar los procesos de trabajo del organismo, y por ende, obtener altas niveles de productividad.

En esta vertiente se le proporcionan al trabajador, materias de trabajo que le permitan conocer la filosofía, concepción, ideas y herramientas de vanguardia, con el fin de que se logren mejoras en los procesos de trabajo; esta capacitación se dirige a los trabajadores que tengan funciones de tareas de desarrollo para optimizar, simplificar o mejorar los procesos de trabajo.

Por lo que respecta a la cuarta vertiente, su objetivo es: Establecer sistemas de capacitación complementarios, tendientes a contribuir en el cumplimiento de los objetivos trazados por cada una de las áreas del organismo.

Para efectos de programación se consideraran 20 personas por curso y con 30 horas capacitación en promedio por cada uno.

4.6.- OBJETIVOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS INICIATIVAS

- I.- **Actualización en el puesto:** Permitir retomar el desempeño del trabajador, en su puesto.
- II.- **Formación básica:** Facilita el desarrollo de habilidades complementarias que le permitan al personal incrementar su potencial, mejorar su desempeño en el puesto y armonizar su identificación con el sistema organizacional, lo cual ha de reflejarse en un ambiente sano y productivo dentro de la empresa.

III.- Capacitación hacia la productividad: Introduce sistemas de capacitación con fundamentos tecnológicos encaminados a la modernización del sistema de una empresa.

IV.- Programas especiales: Favorece el efecto multiplicador de la capacitación a través de la formación de instructores internos con el propósito de atender principalmente necesidades específicas de capacitación dentro del sistema de una empresa permitiendo elevar el nivel de escolaridad del personal y sus familiares con acciones de educación dentro del sistema educativo.

Los estudios que se tienen programados para cada vertiente se desarrollarán de la siguiente manera:

V.I En **actualización en el puesto**, se realizarán 65 cursos para atender a 1100 personas de la empresa.

V.II Para **formación básica**, se desarrollarán 25 cursos para atender a 500 personas de la empresa.-

V.III Respecto a **capacitación hacia la productividad**, se realizarán 12 cursos para atender a 240 personas de la empresa.

V.IV **Programas especiales**, se llevarán a cabo 6 cursos de formación de instructores y se seguirán apoyando los 2 circuitos de estudio se atenderá a una población de 220 personas en promedio.

4.7.- COMPETENCIAS RESUMIDAS

Las anteriores tendrán, a desarrollar, derivados del desarrollo de sus actividades, entre las siguientes:

Vertiente I Actualización en el puesto

- Actualización fiscal
- Actualización en informática
- Actualización en operación y supervisión
- Actualización en métodos de la contabilidad
- Actualización en manejo de recursos humanos
- Actualización comercial
- Actualización en contabilidad
- Actualización en transportes
- Actualización en la nueva ley del seguro social
- Actualización en protección civil
- Actualización en seguridad e higiene

Vertiente II Exposición pública

- Exposición humana
- Exposición a la empresa
- Exposición a las P.C.
- Asesorías
- Actualización

- Reducción ejecutiva
- Desarrollo gerencial
- Ortografía y redacción
- Desarrollo secretarial
- Calidad en el servicio

Vertiente III Calificación hacia la productividad

- Calidad Total
- Mejora continua
- Desarrollo organizacional
- Reingeniería de procesos
- Planificación estratégica

Vertiente IV Empresas pequeñas

- Formación de emprendedores
- Educación básica (secundaria y preparatoria)

4.2.- CROMOGRAFÍA DE CURSOS A REALIZAR

CURSOS Y VERTIENTE	PERÍODO DE EJECUCIÓN 1977													TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC		
I.- ACTUALIZACIÓN EN EL PUESTO	4	2	5	5	5	5	5	0	5	5	4	1	25	
II.- FORMACIÓN BÁSICA	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	25	
III.- CAPACITACIÓN HACIA LA PRODUCTIVIDAD	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0	12	
IV.- PROGRAMAS ESPECIALES	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	
Formación de Instructores			2 PERIODOS										2	
Cursos de actualización														
TOTAL	5	5	10	10	12	11	11	6	6	6	6	2	100	

ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN
DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

REGISTRO

La metodología que se plantea, es un apoyo para identificar necesidades de capacitación del personal de la empresa, su diseño y aplicación, ofrece las siguientes situaciones y limitaciones:

- **Atenas:** permite conocer la opinión que plantea de base lo cada empleado sobre sus necesidades y expectativas de capacitación según los cuatro verticales de actuación, mismas que sirven de base para la definición de los temas del programa estratégico anual.
- **Limitaciones:** dada la información que se recibe, no permite identificar las necesidades reales y específicas que se requieren satisfacer tanto en el empleado como en la empresa, por lo que, para sustentar el diagnóstico de necesidades de capacitación se recomienda aplicar una metodología complementaria de detección de necesidades que permita fundamentar el diagnóstico realizado, mismo que servirá de base para la definición del programa mensual de actividades a ejecutar.

Independientemente de la utilización de entrevistas directas, se estructuró un cuestionario de detección de necesidades de capacitación integrado por aspectos generales y cuatro temas:

- **Aspectos generales:** incluye preguntas sobre la empresa y el empleado encuestado, además contiene los cuestionarios a cada pregunta para la clasificación de los temas.
- **Temas:** consisten de cuatro temas, con el fin de poder identificar las necesidades de capacitación de cada empleado de acuerdo a los verticales de actuación: actualización; formación básica; capacitación técnica; productividad y programas especiales.

Este conjunto cuestionario, que es un listado, sirve para reunir la información de las responsabilidades de los áreas de la empresa (Formulario EN - 1), en relación a las necesidades del personal que está a su cargo, el cual comprende 13 puntos. Este cuestionario incluye una guía para la clasificación de la información por áreas de subordinación, así como el cuestionario de información por áreas de subordinación.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

FECHA _____
 DÍA MES AÑO

ASPECTOS GENERALES:

Nombre de la Empresa: _____ Área de Asignación: _____

Nombre del empleado: _____ Nº Dep.: _____

Puesto: _____

Actividad en la empresa: _____ Actividad en el puesto actual: _____ Actividad en el futuro: _____

Categoría: _____ Último grado de estudios: _____

Nombre y firma del empleado

Nombre y firma del jefe inmediato superior

VERBA 1

Instrucciones: Señale con una (X) su respuesta a la opción que elija.

1. Los comensales obligados por ley, en su totalidad laboral, ¿son obligados en su punto actual?

- a) 100% _____ b) Menos del 50% _____ c) Menos del 20% _____ d) No son obligados _____

2. Para mejorar el trabajo que usted realiza, necesita:

- a) Utilizar más horas _____ b) El apoyo de otra persona _____ c) Materiales e un equipo de trabajo _____ d) Recibir cursos _____

3. En qué nivel está usted estar actualizado, para desempeñar las funciones de su puesto:

- a) 100% _____ b) 50% _____ c) 0% _____ d) Menos del 10% _____

4. Para estar actualizado en la función que desempeña, necesita saber:

- a) Aprender idiomas _____ b) Practicar más _____ c) Leer información especializada _____ d) Recibir cursos _____

En el caso de que su respuesta a la pregunta 4 sea en la opción (d) escriba el número de los cursos:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

VERBA 3

Instrucciones: Señale con una (X) su respuesta a la opción que elija.

1. ¿Pasa usted, como con las relaciones y comunicación que se dan en el personal de la empresa?:

- a) Muy buenas _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____

2. ¿Como empleado de esta organización se siente usted?:

- a) Orgulloso _____ b) Satisfecho _____ c) Bien _____ d) Descontentado _____

3. ¿Como es la relación laboral con su jefe?:

- a) Amable y cordial _____ b) Poco flexible _____ c) Vileta _____ d) Autoritario _____

4. ¿El apoyo que recibe de su jefe es?:

- a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) No es suficiente _____

5. ¿La comunicación de usted con sus compañeros de trabajo es?:

- a) Excelente _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Deficiente _____

6. Frente usted los cambios que considera que se deben realizar para mejorar las relaciones humanas y la comunicación en su área de trabajo:

TEST N°**Instrucciones:** Señale con una (X) su respuesta a la opción que elija**1. Conoce usted los objetivos :**

- a) De la empresa ? Si ____ No ____ b) De su área de actividad ? Si ____ No ____ c) De su puesto ? Si ____ No ____

2. ¿Cuáles veces usted las normas y procedimientos que figan en punto 7 :

- a) Todas ____ b) Algunas ____ c) Ninguna ____

3. ¿Conoce usted que se desarrolla en el puesto que ocupa en ? :

- a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____

4. ¿ Con todo conocimiento y experiencia apropiadamente las unidades de trabajo que ocupa para desarrollar sus labores ?

- a) Al máximo ____ b) Moderadamente ____ c) Poco ____

5. En el desarrollo de sus actividades laborales, ¿ En qué medida aprovecha usted los recursos materiales que tiene asignados ? :

- a) Entre el 60 y 100% ____ b) Entre el 60 y el 80% ____ c) Menos del 60% ____

6. ¿ Participa usted en reuniones en las que se discuten los objetivos de operación y procedimientos de trabajo ?

- a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Nunca ____

7. ¿ Con toda, o usted realiza sus actividades de su trabajo ?

- a) Obtener conocimientos o su desarrollo: ____ b) Mayor participación en la toma de decisiones: ____ c) Obtener una capacitación y mejorar, en temas similares: ____

TEMA IV

Indicaciones: En las preguntas 1, 2 y 3 señale con una "X" hasta 4 opciones de respuesta en los temas que sean de su interés o preferencia, en las últimas 2 preguntas señale con una "X" una opción de respuesta si es que le interesa.

1. ¿ Qué tema cultural le gustaría a usted conocer y / o ampliar:

- | | |
|--|--|
| a) Historia de México | b) Económico. |
| e1.-Historia precolombina y actual _____ | e1.-Ciencias Sociales _____ |
| e2.-Historia Independiente y época moderna _____ | e2.-La Economía de México _____ |
| c) Ecología | e) Sociología. |
| e1.-Comercio del Medio Ambiente _____ | e1.-La Demografía en México _____ |
| e2.-La contaminación y su impacto en el Medio Ambiente _____ | e2.-Las grupos étnicos en México _____ |

2. ¿ Qué aspecto le gustaría conocer de los diversos actividades que realiza la empresa ?

- | | | |
|--|---------------------------------|---|
| a) Abasto | b) Operaciones | c) Administración |
| e1.-Sitios de abasto en la empresa _____ | e1.-Programa Pasa y Umana _____ | e1.-Estructura y función de la Administración _____ |
| e2.-Mercadotecnia Social _____ | e2.-Programa Operación _____ | e2.-Regimen y Política _____ |

- d) Finanzas
 d1. Estructura y funciones de Área de Finanzas: _____
 d2. Importancia de la información Financiera: _____
 d3. Ley de responsabilidad del servidor público: _____
 d4. Importancia de la Auditoría Interna: _____
 d5. La Contabilidad Social de la empresa : _____
 d6. Importancia de los recibos de abastecimiento: _____
- e) Planeación
 e1. Programación de la empresa: _____
 e2. El impacto del programa de la entidad a la Sociedad: _____
 e3. Importancia del área de la empresa: _____
 e4. Caracteres y obligaciones del trabajador: _____
- f) Contraloría
 f1. La Contraloría Social de la empresa: _____
 f2. Importancia de los recibos de abastecimiento: _____
- 3.- Para su desarrollo personal, ¿ Qué curso le gustaría recibir ?
- a) Redacción _____ b) Contabilidad _____ c) Ortografía _____ d) Introducción a la computación _____
 e) Relaciones Humanas _____ f) Organización del trabajo _____ g) Calidad en el servicio _____ h) Calidad en la atención _____
 i) Otros _____
4. Le interesa iniciar o continuar sus estudios de :
- a) Primaria _____ b) Secundaria _____ c) Proprietaria _____
5. Le gustaría a usted participar como:
- a) Colaborador en alguno de los temas señalados en el punto 1 _____ ¿ Otros ? _____
 b) Instructor en alguno de los temas que se señalan en el punto 1 _____ ¿ Otros ? _____
 c) Asesor de educación ciudadana en: Primaria _____ Secundaria _____ Proprietaria _____

Procedimiento para la calificación de los cuestionarios

- **Tema I:** Corresponde a la variable "Actualización en el puesto", en donde se plantea cuatro preguntas cerradas, con cuatro opciones de respuesta, en cada una de ellas; y una información adicional a la opción "F" de la pregunta 4 que puede tener o no respuesta.

Cada una de las opciones de respuesta, de las preguntas, tienen los siguientes valores:

a) IGUAL A 1 PUNTO b) IGUAL A 2 PUNTOS c) IGUAL A 3 PUNTOS d) IGUAL A 4 PUNTOS

La respuesta a la opción "F" de la pregunta 4, únicamente sirve para contar con información de los nombres de los cursos específicos que las empresas consideran conveniente recibir.

- **Tema II:** Este tema corresponde a la variable de situación "formación básica", contiene cinco preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta cada una; y una sexta pregunta que es abierta, que puede tener o no respuesta.

Cada una de las opciones de respuesta de las preguntas cerradas tienen los siguientes valores:

a) Igual a 1 Punto b) Igual a 2 Puntos c) Igual a 3 Puntos d) Igual a 4 Puntos

La respuesta a la pregunta abierta sirve únicamente para obtener información de actividades específicas que pueden llegar a ser consideradas en la programación mensual.

- Tema III: Esto corresponde a la verificación de atención "especialización hasta la profesionalidad", consta de cinco preguntas con tres opciones de respuesta cada una.

Las opciones de respuesta tienen los siguientes valores:

Pregunta 1.- a) Si = 1 Punto No = 2 Puntos b) Si = 1 Punto No = 2 Puntos c) Si = 1 Punto No = 2 Puntos

Pregunta 2, a la Pregunta 7: a) Igual a 1 Punto b) Igual a 2 Puntos c) Igual a 3 Puntos

El Tema IV: Corresponde a la verificación de atención "programas especiales" consta de cinco preguntas cerradas con varias opciones de respuesta cada una y en cada pregunta, la opción de respuesta vale un punto.

Clasificación de respuestas por cada uno de los temas de los cuestionarios para la detección de necesidades de capacitación.

TEMA I

PUNTO NIVEL DE CAPACITACIÓN

DE 4 A 8 BAJA
 DE 9 A 12 MEDIA
 DE 13 A 16 ALTA

TEMA II

PUNTO NIVEL DE CAPACITACIÓN

DE 9 A 12 BAJA
 DE 13 A 16 MEDIA
 DE 18 A 24 ALTA

TEMA III

PUNTO NIVEL DE CAPACITACIÓN

DE 6 A 10 BAJA
 DE 11 A 16 MEDIA
 DE 18 A 20 ALTA

TEMA IV

PUNTO NIVEL DE CAPACITACIÓN

DE 0 HASTA 6 BAJA
 DE 8 HASTA 10 MEDIA
 MÁS DE 11 ALTA

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D N -1)

1
2
3

EMPRESA: _____ ÁREA DE ADSCRIPCIÓN _____ FECHA: _____

4
5
6

AÑO MES DÍA

NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO: _____ Nº DE PERSONAS QUE LE REPORTAN: _____

Nº PROB	NOMBRE DEL EMPLEADO	CURSO (S) QUE REQUIERE	MOTIVO QUE ORIGINA EL (LOS) CURSO(S)	PRIORIDAD POR CADA CURSO (A-B-C)
7	8	9	10	11

12

13

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

V. O. DEL GERENTE DEL ÁREA

Subsección de necesidades de capacitación y desarrollo institucional (201-1)

Nº DE REFERENCIA	CONCEPTO DE FORMATO	SE DEBE NOTAR
1	EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA
2	FECHA	FECHA EN LA QUE SE REALIZA EL FORMATO (AÑO, MES Y DÍA CON NÚMERO DE ASESORES)
3	ÁREA DE ASIGNACIÓN	NOMBRE DEL ÁREA EN LA QUE SE APLICA EL CUANTIFICADO
4	NOMBRE Y CARGO DEL JEFE DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE CON QUIEN SE REQUIERITA EL FORMATO ASÍ COMO EL CARGO QUE OCUPA
5	NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN	NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE
6	NÚMERO PROGRAMADO	NÚMERO PROGRAMADO ASIGNADO A CADA EMPLEADO QUE SE RELACIONA EN EL FORMATO
7	NOMBRE DEL EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO RELACIONADO EN EL FORMATO
8	CURSO (S) QUE REALIZARE	NOMBRE DEL O LOS CURSOS O TEMAS QUE SE PROPONEN PARA CADA EMPLEADO
9	MOTIVO QUE ORIGINA EL CURSO	EXPLICAR LA JUSTIFICACIÓN POR CURSO QUE SE RELACIONA PARA CADA EMPLEADO
10	PRIORIDAD POR CADA CURSO (A-B-C)	NOTAR EL TIPO DE PRIORIDAD DE ACUERDO AL TIEMPO DE RESPUUESTA DENTRO DEL EJERCICIO PROGRAMADO: A) ALTA NECESIDAD DE ATENCIÓN INMEDIATA DENTRO DE LOS 2 PRIMEROS TRIMESTRES . B) MEDIA NECESIDAD DE ATENCIÓN DENTRO DEL PRIMER TRIMESTRE . C) BAJA NECESIDAD DE ATENCIÓN LA ATENCIÓN DEBE SER DENTRO DEL CUARTO TRIMESTRE .
11	FIRMA DEL JEFE DEPARTAMENTO	FIRMA DEL JEFE DEPARTAMENTO QUE REALIZA EL FORMATO
12	VOTO BUENO DEL SUPERVISOR	NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERVISOR DE ÁREA

Certificación de la Ode para

La detección de necesidades de capacitación

Nº DE REFERENCIA	CONCEPTO DE FORMATO	SE DEBE ANOTAR
1	CURSO	NOMBRE DE LA EMPRESA
2	ÁREA DE ADOCIÓN	NOMBRE DEL ÁREA DE ADOCIÓN DE LOS EMPLEADOS INCLUIDOS
3	FECHA	FECHA EN QUE SE REALIZA EL FORMATO AÑO, MES Y DÍA (NÚMERO ROMANOS)
4	NÚMERO PROGRESIVO	NÚMERO PROGRESIVO ASIGNADO A CADA EMPLEADO INCLUIDO
5	NOMBRE DEL INCLUIDO	NOMBRE DEL EMPLEADO QUE RESPONDIÓ EL CUESTIONARIO
6	CALIFICACIÓN POR VERTIENTE Y GRADO DE NECESIDAD	CALIFICACIÓN OBTENIDA EN CADA TEMA (VERTIENTE) SEGÚN EL GRADO DE NECESIDAD EN RELACIÓN A LA ESCALA (BAJA, MEDIA Y ALTA)

COMENTARIO GENERAL DE INFORMACIÓNI **SECTOR:** _____ 1 _____**PERÍODO:** _____ 2 _____

GRUPO DE NECESIDAD	NÚMERO DE PERSONAS POR VERTIENTE 4			
	I	II	III	IV
NECESIDAD ALTA				
NECESIDAD MEDIA				
NECESIDAD BAJA				

CONCENTRADO DE INFORMACIÓN POR ÁREA DE ADOCIÓN

Nº DE REFERENCIA	CONCEPTO DE FORMATO	SE DEBE AMPLIAR
1	EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA
2	ÁREA DE ADOCIÓN	NOMBRE DEL ÁREA DE ADOCIÓN DE LOS EMPLEADOS ENCLASADOS
3	FECHA	FECHA EN QUE SE RECLUTA EL FORMATO, AÑO, MES Y DÍA (NÚMEROS ARÁBICOS)
4	NÚMERO DE PERSONAS POR VERTIENTE	CANTIDAD QUE RESULTA DE SUMAR LAS COLUMNAS GRADO DE NECESIDAD DE CADA UNA DE LAS VERTIENTES QUE APRUEBE EL FORMATO "CUANTIFICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN"

CONCENTRADO GENERAL DE INFORMACIÓN

NÚMERO PROGRAMAS	CONCEPTO DE FORMATO	SE DEBE AMPLIAR
1	EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA
2	FECHA	FECHA EN QUE SE RECLUTA EL FORMATO, AÑO, MES Y DÍA (NÚMEROS ARÁBICOS)
3	NÚMERO DE PERSONAS POR VERTIENTE	CANTIDAD DE EMPLEADOS ENCLASADOS QUE RESULTAN DE LA SUMA DE LOS FORMATOS DE "CONCENTRADO DE INFORMACIÓN POR ÁREA DE ADOCIÓN, SEGÚN EL GRADO DE NECESIDAD Y VERTIENTE DE ACTUACIÓN"

Concentrado de cursos y acciones de capacitación propuestas por los empleados encuestados en los temas I y II.

Nº DE RESPUESTA	CONCRETO DE FORMATO	SE DERE ANOTAR
1	EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA
2	ÁREA DE ADSCRIPCIÓN	NOMBRE DEL ÁREA DE ADSCRIPCIÓN DE LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS
3	FECHA	FECHA EN QUE SE RESOLVIÓ EL FORMATO (DÍA, MES Y AÑO (NÚMERO ORDENES))
4	NÚMERO PROGRESIVO	NÚMERO PROGRESIVO ASIGNADO A CADA EMPLEADO ENCUESTADO
5	NOMBRE DEL ENCUESTADO	NOMBRE DEL EMPLEADO ENCUESTADO
7	NOMBRE DE LOS CURSOS ABERTADOS EN EL TEMA I	NOMBRE DE LAS ACCIONES QUE PROPONEN LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS EN LA PREGUNTA 4 INICIO Y DEL TEMA I- ACTUALIZACIÓN EN EL PLANTO
8	NOMBRE DE LOS CURSOS ABERTADOS EN EL TEMA I	NOMBRE DE LAS ACCIONES QUE PROPONEN LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS EN LA PREGUNTA 8 DEL TEMA I- CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Concentrado de respuestas de los cuestionarios, TEMA IV

Nº PROGRESIVO	CONCEPTO DE FORMATO	DE DEBE ANOTAR
1	EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA
2	ÁREA DE ASIGNACIÓN	EL NOMBRE DEL ÁREA EN DONDE SE APLICÓ EL CUESTIONARIO
3	FECHA	FECHA EN LA QUE LE REQUENTA EL FORMATO (AÑO, MES, DÍA CON NÚMEROS ARÁBICOS)
4	NÚMERO PROGRESIVO	NÚMERO PROGRESIVO ASIGNADO A CADA EMPLEADO ENCUESTADO
5	NOMBRE DEL EMPLEADO	EL NOMBRE DEL EMPLEADO ENCUESTADO
6	NÚMERO DE PREGUNTAS Y OPCIONES	ANOTAR EL NÚMERO UNO EN LA O LAS OPCIONES SEÑALADAS POR EL ENCUESTADO EN CADA UNA DE LAS CINCO PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO INVERSIDO
7	SUMA	EL TOTAL QUE DEBE DAR DE CADA COLUMNA
8	OBSERVACIONES	COMENTARIO QUE SE CONSIDERE NECESARIO, PARA ACLARACIÓN

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se concluye que la detección de necesidades de capacitación es muy importante, ya que prepara la intervención más efectiva, respecto a las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y estado de ánimo, lo cual facilitará la adecuada elección de cursos o actividades de capacitación.

Además con la detección de necesidades se podrá atender al personal que necesita de cursos prioritarios la capacitación, lo que permitirá contar con personal mejor preparado, y más integrado a los objetivos de la organización.

Lo anterior dependerá del apoyo que brinden los altos ejecutivos, para llevar a cabo el desarrollo de esta, por que de no ser así, no seguirán programando cursos o actividades, que en muchos de los casos no son necesidades prioritarias, ya que solo se programan cursos de cursos similares.

Por lo tanto en el contexto de esta investigación, se observa que la capacitación es de vital importancia, ya que le brinda al trabajador las herramientas necesarias para mantenerse actualizado en su trabajo, además de prepararlos para desempeñar otros trabajos, ya sea en la misma empresa o en otra.

Es necesario que para lograr una programación de cursos de capacitación adecuada, se tomen en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades, ya que de lo contrario, no seguirán programando cursos que no cubren las necesidades reales existentes.

Debemos considerar que la capacitación, no debe de darse únicamente para cubrir el requisito legal, sino que debe de satisfacer la razón para la cual fue creada, el satisfacer operadas o mejoras en relación a conocimientos o habilidades del trabajador que le son necesarias para la efectividad en su ámbito laboral.

También tenemos que tener presente que el trabajador es la razón de ser de la empresa, y sólo se le capacita adecuadamente para atender las exigencias que se dan de manera interna o externa en la empresa en función tanto al fin como de la organización.

Debe darse la importancia que merece a la capacitación, no debe de ser como una inversión a futuro, lo cual dará resultados más favorables de los que se esperan conseguir, ya que si se lo sigue viendo como un gasto, se capacitarán a los trabajadores que no tienen nada que hacer y no se elevarán los índices de productividad.

BIBLIOGRAFIA

1. **Acta Gullala Ferrerolo**
Capacitación para la Enseñanza
Editorial Argos, S.A. de C.V.
México 1988

2. **Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos**
Editorial Porrúa
México D.F. 1988

3. **Autores: Condy Robert L. y Sibyl Lester R.**
Manual de entrenamiento y desarrollo de personal
Editorial Diana México
12a. Impresión, Septiembre de 1984

4. **Autores: Enrique Martínez José, Celso García José Luis y López Abdo Miguel Ángel**
Tema: Capacitación y Adiestramiento
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Posgrado
San Luis Potosí, 1988

5. **Autor: María García María Teresa**
Agencia del Sindicato de Profesores Mexicanos Estado de
PES - CUM/TIT/LA/ 1987

6. **Ley Federal de los trabajadores al Servicio del estado, reglamentario del apartado B del artículo 123 Constitucional**
Editorial: Perla
30 Edición actualizada 1993

7. **Programa de Empleo, Capacitación y defensa de los derechos laborales 1985 - 2000**
Diario Oficial de la Federación del día 7 de mayo de 1987, segunda edición.

8. **Programa de Modernización de la Administración Pública 1985 - 2000**
Diario Oficial de la Federación
28 de mayo de 1988 Primera Edición

9. **Novo Tractas Jesús Carlos**
Como Director de Las Actividades de Capacitación en las Organizaciones (Serie Administración de la organización)
Editorial: Panorama, primera edición México D.F. 1985

10. **Tractas Urbán Alberto y Tractas Serrano Jorge**
Ley Federal del Trabajo (Comentarios, Prácticas, Jurisprudencia y Bibliografía)
7ª Edición Actualizada, Editorial Perla, México 1993