

34



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES
PLANTEL ARAGON**

**PROPUESTA DE OPERACION DE LOS SISTEMAS Y
PROGRAMAS GENERALES COMO ALTERNATIVA
EN CAPACITACION**

TESIS

Que para obtener el titulo de
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
Presenta

BERTHA ISABEL QUIROZ JIMENEZ

Asesor de tesis

Profesor Raúl Rojas Nava

Estado de México

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres

Porque a ellos les debo la vida y su apoyo para lograr lo que siempre me he propuesto, en especial, a mi madre, por su abnegación y amor infinito

A mis maestros

Porque me inculcaron la importancia de la responsabilidad, el compromiso y la tenacidad como valores para el cumplimiento de los objetivos que uno se proponga

A mis amigas María Luisa, María Elena y Virginia

Por su cariño y comprensión siempre desinteresada

A Gerardo

Por su apoyo incondicional y tolerancia hacia todo lo que emprendo, en particular por ayudarme a cumplir este compromiso.

A Yoli

A quien agradezco su tiempo, comprensión y profesionalismo que hicieron posible la realización de este trabajo.

INDICE

	Pág.
Introducción	7
1. Marco teórico referencial	13
1.1 Antecedentes históricos de la capacitación	13
1.2 El sistema nacional de capacitación y adiestramiento	17
1.3 Marco jurídico de la capacitación	23
1.4 Los sistemas generales como alternativa en capacitación	28
2. Marco conceptual	33
2.1 Educación y capacitación	33
2.2 Entrenamiento, adiestramiento y capacitación	42
2.3 Enseñanza, aprendizaje y capacitación	47
2.4 La participación del pedagogo en la capacitación	54
3. Los sistemas generales de capacitación	59
3.1 Conceptualización	59
3.2 Descripción del sistema general de capacitación	60
3.3 Marco legal	64
3.4 Marco teórico-curricular	66
3.4.1 Teoría de sistemas	66
3.4.2 Teoría del diseño curricular	70
3.5 Ventajas y beneficios	80

4. Metodología para elaborar sistemas generales de capacitación	87
4.1 Definición de la estructura ocupacional	87
4.2 Determinación del perfil de los puestos de trabajo	93
4.3 Definición de los contenidos de capacitación organizados modularmente	98
4.4 Establecimiento de los programas generales de capacitación	103
5. Propuesta de operación de los sistemas generales de capacitación	115
5.1 Formación y difusión	116
5.2 Instrumentación de los programas generales	121
5.3 Operación del sistema general	125
5.4 Mecanismos de actualización	129
5.5 Evaluación y seguimiento	140
Conclusiones	151
Bibliografía	155
Anexos	159

INTRODUCCION

Hoy en día, los países, las industrias, las empresas y los individuos enfrentan una nueva dinámica caracterizada por constantes y vertiginosos cambios en los procesos de producción y de consumo

Todos los días surgen novedades se crean nuevas empresas y desaparecen otras, salen al mercado nuevos productos, servicios, materias primas e insumos, se ponen en practica cada vez más novedosos y complejos procesos productivos, se desarrollan avanzadas tecnologías, se establecen métodos diferentes para la comercialización, en fin, hay un continuo reacomodo de la actividad productiva nacional

El país se encuentra inmerso en una economía mundial en transición, regida por la liberación económica, representada fundamentalmente por la apertura comercial

La economía moderna, se caracteriza por ser una economía globalizada e interdependiente en sus procesos ya sea de producción, comercialización, inversión, flujos financieros, desarrollo tecnológico, desempeño de recursos humanos, etc

Desde esta perspectiva las empresas se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad y por lo tanto de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en este complejo entorno

El esquema de competencia plantea a todas las organizaciones laborales, independientemente de su actividad económica o tamaño, la necesidad de ser competitivas, es decir, de participar en el mercado con más y mejores ventajas para los consumidores, en comparación con las que ofrecen sus competidores

Ser una organización competitiva implica mejorar sustancialmente la productividad y calidad, y ello solo se puede lograr mediante la mejor utilización de sus recursos

Sin lugar a dudas la productividad y calidad son la fórmula básica para lograr la competitividad y se constituyen como indicadores que deben y pueden generar una nueva cultura empresarial, sin embargo, no pueden dejarse a un lado dos factores que contribuyen sobremanera al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la realización de las funciones de una organización el tecnológico y el humano

La tecnología, por su parte, es un factor clave, pero los recursos humanos son determinantes en ello, incluso la tecnología misma no tendría sentido sin el factor humano, pero a su vez los recursos humanos por sí mismos tampoco son determinantes, esta cualidad la adquieren sólo cuando su fuerza de trabajo es potencializada por la educación y la capacitación, éstos son los medios a través de los cuales se proporcionan, actualizan y desarrollan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño laboral.

De aquí el carácter estratégico que han jugado a lo largo de la historia y que adquieren en forma trascendente en nuestro tiempo la educación y la capacitación. Sin embargo, los cambios que se presentan cotidianamente empujan a reconsiderar la capacidad de estas dos herramientas para imprimir un valor especial al ámbito productivo al convertirse en mecanismos que estimulan la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual del capital humano.

El sistema educativo con todo y sus problemas sociales, políticos y económicos ha podido, a través de los años, "proveer" los recursos humanos que requieren los centros de trabajo para cumplir su función intentando, paulatina y permanentemente, preparar a los estudiantes para el mundo del trabajo, pese a ello, aun no ha sido posible vincular en forma directa dicha relación, lo que ha permitido abrir cada vez más el espacio y ámbito de acción de la capacitación.

La capacitación a diferencia de hace apenas poco tiempo tiene ahora una nueva connotación, pues pasa de ser opcional a necesaria, deja de ser cada vez más una mera obligación legal para convertirse en una estrategia empresarial, de ser un pretexto a una demanda de desempeño laboral, y se convierte en una necesidad real de los trabajadores para contribuir al crecimiento competitivo de la organización de la cual forman parte.

De la competitividad de las empresas depende su permanencia en el mercado, pero estas la podrán lograr a través del mejor aprovechamiento de la capacidad de quienes participan en ellas.

Hoy la capacitación tiene una misión concreta: contribuir a elevar la productividad y calidad de los centros de trabajo, no obstante, si bien la capacitación es un medio para complementar y enriquecer los conocimientos y habilidades de los individuos respecto a las funciones laborales que les competen y que no son posible cubrir en la etapa de preparación formal, por sí misma no puede lograr este propósito porque se deben incorporar a ella otro tipo de factores que se encuentran vinculados al desempeño laboral: perfiles y/o descripciones de puesto, reclutamiento y selección de personal, manuales de procedimientos, honorarios, certificaciones laborales, etc.

De esta manera, la capacitación se nos presenta como una de las principales herramientas de mejora para que las unidades productivas encaminen sus tareas y esfuerzos hacia la estrategia de cambio que les exige la realidad económica actual.

Sus objetivos, metas, compromisos y responsabilidades trascienden a los efectos que pueden observarse al interior de una organización, de hecho, su labor fundamental tiene un impacto y repercusión social sin límites desde el momento mismo en que su objeto, punto de partida y llegada es el más importante de una sociedad: el humano

La capacitación sin lugar a dudas es más que una moda que flota en el ambiente, es una necesidad, un hecho real que demanda compromisos serios y bien definidos por vincularla con todos los factores que intervienen en un centro de trabajo para alcanzar su misión y en consecuencia los objetivos estratégicos que guían su quehacer

En esta forma, para el pedagogo, al igual que para muchos otros profesionistas, representa un espacio cada vez más amplio y complejo en el que es posible aplicar la formación educativa asimilada con el paso del tiempo, así como crear, transformar y perfeccionar su esencia a partir de las experiencias adquiridas durante el desempeño laboral en el campo de acción. Aunque al momento los esfuerzos son muchos y relevantes, queda bastante por hacer, siendo el espacio de la capacitación una de las actuales áreas de desarrollo y ámbito profesional del egresado de pedagogía.

El pedagogo cuenta con elementos suficientes que hacen suponer su capacidad por innovar, desarrollar y justificar opciones paulatinamente más complejas que garanticen la efectividad de la capacitación al orientar y guiar con certeza la preparación, actualización y desarrollo del capital humano para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas, al vincular los factores físicos, psicológicos y didácticos que intervienen en los procesos de aprendizaje continuo con los elementos que determinan social, económica, ideológica y educacionalmente el papel que cumplen los recursos humanos en el proceso productivo de todo centro de trabajo.

De acuerdo a lo anterior y con base en la práctica profesional que he tenido oportunidad de desarrollar en el campo de la capacitación, es que decidí realizar el trabajo que aquí se presenta con el propósito de dar respuesta a dos situaciones de particular relevancia:

- Resaltar la importancia y trascendencia de la capacitación como un espacio de desempeño y desarrollo profesional para el egresado de pedagogía, que paulatinamente exige un mayor número de especialistas en la materia dada la misión que tiene encomendada: preparar a los sujetos para y en la vida productiva.
- Satisfacer una de las necesidades laborales que tengo a mi cargo en la dependencia para la cual laboro, y que se refiere específicamente a establecer un procedimiento que oriente y apoye a las empresas de una misma rama de actividad económica a disponer de una alternativa metodológica que guíe las acciones a emprender en materia de capacitación. Esa alternativa es la de Sistemas Generales de Capacitación, que poco es conocida, pero que importantes beneficios puede aportar para quienes hagan uso de ella.

Mucho se ha escrito y trabajado acerca de capacitación, se ha exhaltado el papel que juega en la modernización y crecimiento económico y social del país. Aunque la literatura es extensa, la opción del sistema general no ha sido lo suficientemente difundida por la carencia de un soporte teórico - curricular que respalde la formación de recursos humanos en las empresas a través de esta modalidad, por la falta de una orientación clara de los propósitos que persigue, y, sobre todo, porque desde su comprensión hasta la operación de la misma, los procesos por los que atraviesa representan una labor ardua de gran responsabilidad, que pocos están dispuestos a enfrentar.

El sistema general es una de las opciones técnicas y metodológicas con que cuentan las organizaciones para llevar a cabo sus acciones de capacitación y que se señalan en el artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo. Esta opción permite a los centros de trabajo de una misma rama de actividad económica establecer de manera planificada y organizada una estrategia para la formación de sus recursos humanos y proponer al mismo tiempo con un enfoque pedagógico, el procedimiento e infraestructura necesaria para su ejecución.

Siendo nada sencilla la interpretación y aun más la propuesta de operación que se sugiere en este trabajo como respuesta a una situación actual, mencionada en párrafos anteriores, el documento se ha estructurado en cinco capítulos, mismos que se interrelacionan de manera constante por los objetivos que en forma particular persigue cada uno de ellos y en su conjunto.

El primero hace alusión a los elementos que representan el antecedente histórico, social y jurídico de la capacitación por ser esta el campo de donde surge la alternativa de sistemas generales, en el se vierten los planteamientos que han hecho posible que la capacitación cobre especial relevancia en las tareas internas de una organización, pero más aun en los avances del desarrollo y mejoramiento de nuestra sociedad y, en específico, del factor humano como agente de cambio.

En el segundo se definen los términos de educación, capacitación, entrenamiento, adiestramiento, enseñanza, aprendizaje, instrucción, etc., en fin, todos aquellos conceptos que se ven inmersos en el lenguaje propio del ámbito, pero que requieren de una delimitación concreta y objetiva que permita identificar las diferencias existentes entre uno y otro, la conjugación y aplicación de ellos y el grado en que se vinculan para la más amplia comprensión de las funciones que les corresponde cumplir en el terreno de la capacitación, asimismo, las definiciones contribuyen a sustentar la orientación de la información que se expone a lo largo del documento.

El tercero describe lo que es el sistema general, puntualiza los artículos de la ley que le respaldan jurídicamente, presenta una interpretación y análisis de las dos disciplinas teóricas bajo las cuales se sustentan los propósitos de cada una de las etapas que integran la metodología diseñada para tal fin y su vinculación con ellas, de igual forma, se señalan las ventajas y beneficios que se obtienen resultado de su implantación en las ramas de actividad económica interesadas en adoptar y adherirse a esta modalidad.

En el cuarto se abordan, de manera muy detallada, las actividades a realizar para la elaboración de un sistema general, y en las que se parte del estudio de los distintos tipos de empresas que integran una rama, a fin de conocer el marco estructural de su organización, identificar y determinar los contenidos de capacitación producto del análisis de los perfiles e integrarlos en una estructura modular, hasta finalmente llegar a la elaboración de programas generales de capacitación dirigidos a puestos de trabajo

Y, en el quinto, se presenta una propuesta que busca el fortalecimiento y operación de los sistemas generales como una alternativa viable y completa en materia de capacitación, en la que se resalta su importancia para mejorar la calidad de la capacitación en las ramas usuarias al homogenizar las estrategias que permitan desarrollar acciones dirigidas a atender las necesidades de formación de los trabajadores y contribuir con ello a la optimización y justificación de la inversión realizada. De igual forma, se resaltan algunas tareas que son prioritarias poner en marcha a la brevedad y que están referidas a los aspectos de promoción, difusión, ejecución, evaluación y actualización de la alternativa para enriquecerla y adecuarla a las características y cambios de las actividades productivas

Por último, se hacen algunos comentarios finales a manera de conclusiones que reflejan los resultados obtenidos de la experiencia adquirida en la realización del trabajo y la intención por incorporar planteamientos concretos a las actividades laborales bajo mi responsabilidad, por ser precisamente el ámbito en donde vivo y aplico mi formación profesional

I. MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes Históricos de la Capacitación

A pesar de que el aprendizaje hoy en día es considerado un proceso intrínseco al hombre que constituye la base del progreso y de la civilización en el mundo, es hasta inicios de la revolución industrial que la capacitación para el trabajo se manifiesta como una necesidad imperiosa para preparar recursos humanos altamente calificados. La capacitación surge producto del impacto del avance tecnológico, el cual genera requerimientos con respecto a la producción de mano de obra especializada, así como de dirigentes empresariales atentos a las innovaciones del momento.

Si bien es cierto la capacitación se erige como alternativa de formación que responde a las novedades continuas del milenio a través de adaptaciones continuas reflejadas en aprendizajes continuos, los antecedentes de esta podrían remontarse al origen mismo del hombre, en tanto que durante esta fase de su desarrollo se podía observar, aunque de manera empírica, la "transmisión de sus experiencias primitivas de subsistencia..." (1) es precisamente a partir de ahí que los conocimientos adquiridos en miles de años se duplicaron en 150 años (1750 - 1900) y nuevamente se volvieron a duplicar en los siguientes 50 años, situación que se repite en proporción geométrica, de tal forma que en nuestros días la magnitud de los conocimientos alcanzados y experiencias adquiridas parece no tener límites.

La capacitación en la actualidad al involucrar de manera natural procesos de instrucción - aprendizaje se encuentra debidamente fundamentada tanto legal como teórica y pedagógicamente, sin embargo, para llegar a este estado tuvo que atravesar por situaciones que posibilitaron su instauración como un derecho social de los trabajadores y una garantía para los empresarios.

Cada una de las etapas que determinaron el desarrollo del proceso de formación para la vida y el trabajo requirieron de nuevas adaptaciones y nuevos conocimientos que necesitaban ser transmitidos de una generación a otra. En el pasado, por ejemplo, aproximadamente en la edad media, los integrantes de las civilizaciones transferían o compartían sus conocimientos, habilidades y experiencias en forma directa, esto es, una persona experimentada brindaba la información e instrucciones necesarias para que un novato o "aprendiz" ejerciera un oficio después de un determinado periodo de tiempo.

Esta era la forma y/o tipo de aprendizaje que manifestó las primeras muestras de un procedimiento de formación aunque no sistematizado, si con principios básicos de organización cuyos indicios " se remontan al año 1700 a.c., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hamurabi (babilonia)" (2)

En una etapa más cercana, encontramos la construcción de un sistema de formación al cual debía incorporarse todo aquel que aspirara a ser considerado "maestro". El maestro era dueño o propietario de la herramienta y materia prima, tenía a su cargo a los llamados "oficiales" quienes realizaban el trabajo bajo la supervisión de aquel -recibían una paga por sus labores- y a los "aprendices" a quienes únicamente se les proporcionaba comida y alojamiento, pero también la oportunidad de aprender un oficio -actividades artesanales generalmente-, de ahí el término aprendiz.

El aprendiz se convierte en la célula fundamental para el desarrollo del gremio dentro de la industria, en sentido estricto, eran los gremios las comunidades de artesanos y comerciantes que, constituidas legalmente con la influencia del cristianismo, iniciaron el desarrollo industrial y mercantil de la edad media y terminaron en la época moderna con la proclamación de la libertad del trabajo, propiciada por la Revolución Francesa.

Los gremios de oficios tenían como finalidad la defensa material y moral de sus miembros, evitando la competencia ruinosa. Su interés era asegurar al productor su trabajo y a los consumidores la calidad y justo precio de los productos.

En esta forma, los aprendices eran miembros de una familia o se les consideraba parte de la misma, tenían diferentes niveles de aprendizaje y condiciones de acuerdo al lugar y el oficio que practicaban.

La enseñanza a estos jóvenes, que comenzaban su actividad productiva ejerciendo un oficio, se sustentaba principalmente en la práctica, en la experiencia cotidiana que se proporcionaba de acuerdo al tiempo y condiciones reglamentadas en los estatutos de cada gremio. Era de vital importancia el aprendizaje, pues si no se aprendía adecuadamente, el resultado reflejaba la existencia de malos obreros.

Los talleres empezaron a propagarse con suma rapidez, trayendo como consecuencia la competencia y expansión económica que servía de base al desarrollo del incipiente capitalismo, así cada vez el aprendiz observaba que costaba más trabajo lograr el grado "maestro" de su oficio y por lo tanto alcanzar la independencia económica que le permitiera convertirse en productor y ser participe de mayores beneficios.

Con el paso del tiempo y con los albores de la revolución industrial, surgieron nuevas necesidades, pero más específicas, mismas que requerían de la preparación sofisticada de los hombres, debían adaptarse a nuevas situaciones -el manejo y operación de las máquinas. Es a partir de ahí que el arribo de las innovaciones industriales no cesa y por el

contrario generan circunstancias más complejas y vertiginosas, surge así la necesidad constante de capacitar y adiestrar a los trabajadores para las diferentes áreas y actividades productivas generadas. Así, la capacitación se convierte desde este momento en el medio que brinda a las personas la oportunidad de participar en mayor medida en los procesos productivos de las industrias

En nuestro país, particularmente, los antecedentes históricos y legales se remontan al año de 1870 cuando se incluye en el Código Civil un capítulo relativo al aprendizaje. Este sistema de formación para el trabajo tuvo una vigencia muy prolongada ocasionando abusos de los patrones hacia los trabajadores, pero para 1931 en la Ley Federal del Trabajo se establece la obligación de las empresas de tener aprendices para garantizar el personal calificado requerido por el progreso industrial

Buscando legislar las relaciones obrero - patronales se promulgó en la Ley Federal del Trabajo de 1931 el contrato de aprendizaje que establecía lo siguiente

- Cada una de las partes (trabajadores y patrones) se comprometían a prestar sus servicios personales a la otra, recibiendo a cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida
- Se debería contener la escala y tiempo de enseñanza y retribución correspondiente
- Los patrones debían de admitir un número no menor de cinco aprendices
- La jornada laboral se sujetaría a las condiciones generales de trabajo establecidas
- Se debían definir las causas que justificaban el despido

El contrato de aprendizaje tuvo vigencia hasta la Ley Federal del Trabajo de 1970 en la que se excluyó del título tercero lo relativo al contrato de aprendizaje, logrando poner fin a la explotación sufrida por los aprendices, pero afirmando la necesidad de regular la vinculación existente entre el desarrollo de la tecnología y la capacitación de los obreros para el logro de mejores niveles de producción

Debido al rápido crecimiento de industrias y avances científicos y tecnológicos, el sistema de aprendices instaurado rápidamente dejó de satisfacer la cada vez mayor necesidad de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía

Por otra parte, la situación desencadenó desempleo pues el trabajo manual fue sustituido por maquinaria lo que determinó incongruencias entre las exigencias de mano de obra especializada y la oferta carente de la preparación necesaria, así también, se manifestaron otros problemas colaterales de importante repercusión como altos índices de accidentes de trabajo y bajos niveles de productividad

La continuidad del contrato de aprendizaje, pese al método empírico de enseñanza utilizado, constituyó por mucho tiempo la forma en que la capacitación y el adiestramiento fueron proporcionados para abastecer fuerza de trabajo calificada.

El Gobierno Federal en el afán de abatir el problema de la capacitación, por la repercusión que generó no solo en el ámbito económico sino también social, en el año de 1970 dispone que "en la Ley Federal del Trabajo se incluyan disposiciones al art. 132 fracc. XIV y XV con el propósito de demandar la obligatoriedad de las empresas de impartir capacitación" (3)

Tales disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, principalmente porque no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

Es durante la década de los 70's que se inicia una etapa de desarrollo importante en relación a estas materias. El nuevo concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos, así como aspiraciones de orden personal y social, adquieren significatividad al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, ocasionado por el acelerado avance tecnológico y la existencia de gran cantidad de mano de obra no calificada.

En este sentido, el ejecutivo federal "eleva la capacitación a rango constitucional en el año de 1977 mediante la reforma a las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 de nuestra Constitución Política." (4)

Las modificaciones realizadas estuvieron encaminadas a apreciar la obligación de los patrones a proporcionar capacitación a sus trabajadores, a convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero y a establecer la exclusividad de las autoridades federales para aplicar las disposiciones legales correspondientes.

Queda así establecida la ley reglamentaria que determina los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones han de dar cumplimiento a sus obligaciones en la materia.

Estas modificaciones ponían de manifiesto la posibilidad de lograr mayores y mejores índices de productividad y el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores. Para lograr tales objetivos, se plantea la creación del Sistema Nacional de Capacitación que habría de tener como principal característica la flexibilidad para adecuarse a los cambios, modalidades emergentes, participación de los sectores de la producción, y en fin, a los requerimientos específicos de la vida productiva del país.

1.2 El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento

Si la capacitación se considera no sólo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico, entonces esta se presenta también como un reto, porque aun cuando representa una garantía y el derecho de los trabajadores y un beneficio y obligación de los patrones, conlleva a establecer niveles de participación entre todos los involucrados en el terreno

Debido a lo anterior, el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento surge de las investigaciones realizadas en 1976 por la Dirección de Formación Profesional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dichas investigaciones giraron en torno a tres puntos básicos

- Las necesidades de capacitación existentes en el país
- Los recursos de que se disponía para enfrentar estas necesidades, y
- Las actitudes de patrones y trabajadores ante la capacitación

A partir de los resultados obtenidos se planteó la creación de un sistema de capacitación que estableciera normativamente los niveles de participación de los sectores involucrados en el ámbito de la capacitación, asimismo, en él se delimitaron los elementos mínimos necesarios sobre los que las entidades económicas guiarían y operarían sus acciones de capacitación con el propósito de atender los requerimientos del país

Es necesario destacar que se estudiaron y analizaron modelos de otros países para diseñar el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, sin embargo, México creó el suyo propio fundamentado básicamente en dos principios

- La capacitación había de ser concebida un derecho social de los trabajadores, y
- Los patrones tendrían la obligación de proporcionar capacitación a sus colaboradores a través de una relación de trabajo

A partir de las modificaciones realizadas a la Ley Federal del Trabajo en 1977, las características básicas que definieron al Sistema son

Sui géneris

Porque en México es único y por lo tanto original.

Abierto

Porque está siempre dispuesto a recibir y asimilar las influencias del medio social

Participativo

Porque en él intervienen distintos sectores que definen en conjunto el quehacer de la capacitación

Flexible

Porque posibilita la manifestación de diversas modalidades de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada centro laboral (5)

En lo que al planteamiento técnico se refiere "el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento considera cuatro elementos integrantes del mismo al sector público como coordinador, promotor y vigilante de todo el proceso, los patronos como obligados a su instrumentación, los trabajadores como receptores de las acciones y los instructores, como facilitadores del proceso" (6)

La estructura del Sistema se integra por cinco niveles jerárquicos

Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

En primer nivel o base están estas comisiones, se deben integrar al interior de cada empresa del país por igual número de representantes obreros y patronales otorgándole ello su carácter bipartito y paritario. Sus funciones están especificadas en el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo en el que se destaca que vigilarán la instrumentación y operación de todas las acciones relativas a la formación profesional de los trabajadores y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

La constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento debe mantenerse en los registros internos de las empresas y ser presentada, en el formato establecido para ello, junto con las bases generales de funcionamiento y reportes de las acciones realizadas, ante la autoridad laboral, cuando esta lo solicite

Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento

"Son órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que han sido establecidos por rama industrial o actividad económica de jurisdicción federal, es decir, que están integrados por igual número de representantes de las cámaras empresariales y de los sindicatos que participan en la rama" (7)

Las funciones de los comités nacionales están determinadas en el artículo 153-K de la Ley Federal del Trabajo en el que se les faculta para participar en la determinación de los requerimientos de capacitación que presenten las ramas de actividad económica correspondientes

Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento

En el tercer nivel, y para orientar las acciones de capacitación en cada entidad federativa, se encuentran los Consejos Consultivos que están presididos por el gobernador de cada Estado y participan en ellos como secretario el delegado federal del trabajo, que es el representante del secretario de trabajo en los Estados, en calidad de consejero

Los Consejos Consultivos Estatales son de constitución tripartita, ya que se integran por representantes de empresarios, trabajadores y Estado. Sus funciones están definidas en el artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo

Los Consejos Consultivos organizan sus funciones bajo tres comisiones que corresponden al sector industrial, comercio y servicios, y a su vez estas coordinan Comités Estatales de Capacitación y Adiestramiento que tienen la responsabilidad de plantear alternativas que respondan a las necesidades de capacitación de las ramas industriales o actividades económicas del Estado

Dirección General de Capacitación y Productividad

Este organismo en materia de capacitación y adiestramiento, los ordenamientos legales asignan facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes

Las funciones específicas del organismo son básicamente las siguientes

- Verificar que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituyan y funcionen de acuerdo a lo establecido en la Ley
- Supervisar el óptimo desempeño de instituciones capacitadoras
- Operar programas de capacitación para y en el trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública
- Formar recursos humanos especializados en capacitación y productividad
- Aprobar o rechazar planes y programas de capacitación
- Realizar programas de investigación de la productividad
- Diseñar y proponer lineamientos técnicos y metodológicos de carácter nacional, regional y sectorial para incrementar la productividad en las industrias

-
-
- **Proporcionar asistencia técnica a los centros de trabajo para la instrumentación de procesos de mejoramiento de sus acciones de capacitación, calidad y productividad” (8)**

Y en el quinto y último nivel se encuentra el

Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

“De conformidad con el artículo 539-A, corresponde al Consejo Consultivo del Empleo asesorar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas de las diferentes ramas de actividad económica de jurisdicción federal” (9)

Este Consejo está presidido por el Secretario del Trabajo y participan representantes del sector público, organizaciones nacionales de trabajadores y patrones conforme a cinco miembros para cada uno con sus respectivos suplentes

Los integrantes son la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y los organismos cúpula de empleadores y trabajadores

Las comisiones de estudio del Consejo son

- Estudio de normas y criterios técnicos en materia de capacitación
- Estudios jurídicos para posibles modificaciones a la ley en materia de capacitación
- Estudios para la integración de comités nacionales de capacitación y adiestramiento
- Catálogo nacional de ocupaciones y
- Operación de servicios estatales de empleo

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento establece, además de los cinco niveles antes descritos, cuatro elementos a partir de los cuales toda actividad económica puede cumplir con sus obligaciones legales en la materia

Elementos básicos de la capacitación y el adiestramiento

Los elementos básicos que determinan el sistema nacional se consideran "los requisitos y condiciones legales y administrativas que deberán seguirse para la organización y ejecución de las actividades de capacitación y adiestramiento" (10)

a. Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de facilitar, apoyar y verificar las tareas relacionadas con la organización, ejecución y seguimiento de las acciones de capacitación que lleve a cabo el centro de trabajo conforme al plan y programas que se definan. Se integra de manera bipartita y paritaria.

El número de integrantes que conforman la comisión mixta está determinado de común acuerdo por patron y trabajadores o sindicato en relación al tamaño de la empresa, diversidad de puestos y variedad o complejidad de los procesos tecnológicos, maquinaria y equipo existente en la empresa.

Las Comisiones Mixtas de Capacitación se integran una por empresa y su principal función es la de vigilar la instrumentación y operación de todas las acciones relativas a la capacitación así como de autenticar las constancias de habilidades laborales que se expidan.

b. Planes y programas de capacitación y adiestramiento

Las modalidades que tienen las empresas para organizar sus acciones de capacitación son tres:

- **Sistema general.**

El sistema general es el conjunto de programas generales de capacitación elaborados modularmente correspondientes a una rama industrial o actividad económica. En esta opción se busca satisfacer las necesidades de los puestos de trabajo que integran a las empresas pertenecientes a una misma rama de actividad económica.

El responsable o titular de dicho sistema debe ser un Instituto o Centro de Capacitación que ofrezca sus servicios de formación a nivel de rama industrial y que se encuentre respaldado por una Cámara, Asociación o Unión Empresarial o Sindical.

- **Plan común.**

Elaborado por un grupo de empresas que se dedican a actividades económicas afines, y que está dirigido a resolver necesidades en puestos de trabajo u ocupaciones específicas

- **Programa específico**

Que responda a una ocupación determinada, a fin de satisfacer necesidades particulares de la misma, estos programas se elaboran al interior de una empresa y pueden ser impartidos con recursos propios o externos con reconocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Con base en estas opciones cada empresa elija aquella que mas se adapte a sus características y necesidades o hará una combinación de ellas de acuerdo a la detección de necesidades que realice, políticas, giro de actividades etc y que le permitan cumplir con su obligación de capacitar. El plan y programas elaborados por la empresa deberá presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación

c. **Agentes capacitadores**

"Por agente capacitador se entiende a la institución o la persona física que imparte cursos de capacitación" (11)

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores que se clasifican de acuerdo a la necesidad de registro o no, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

De los que requieren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se encuentran:

- Instituciones o escuelas de capacitación
- Instructores externos independientes (voluntario)

Los que no requieren registro son

- Instructor interno.
- Agentes auxiliares de capacitación.

d. Constancias de habilidades laborales

La Constancia de Habilidad Laboral es el documento que acredita la capacitación recibida por un trabajador, en relación al desempeño de sus responsabilidades en la empresa, se expide siempre y cuando se haya cubierto, a través de uno o más cursos y/o acciones formativas, todos los requerimientos necesarios para que el trabajador desempeñe óptimamente las funciones laborales que le competen. En este sentido es que a la constancia se le adjudica el carácter de terminal.

Deben ser expedidas por la persona, instituciones capacitadoras o la misma empresa que proporcione la capacitación, ser autenticadas por las comisiones mixtas y entregadas a cada trabajador en un periodo no mayor de veinte días hábiles posteriores a la conclusión de cada evento.

Las empresas deben conservar una copia en el expediente de cada trabajador y hacer del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las listas de las constancias expedidas. Cabe señalar que la Constancia de Habilidades es el único documento legal que certifica el proceso de capacitación de los trabajadores, sin embargo, independientemente a ello, a los participantes de cursos y/o eventos se les puede proporcionar otro tipo de reconocimientos, como diplomas, constancias de participación, certificados, etc.

1.3 Marco Jurídico de la Capacitación

El marco legal sobre el cual se establece los límites de acción de la capacitación de nuestro país está contenido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que en conjunto constituyen una muestra de las legislaciones más avanzadas del mundo.

A continuación se resumen los artículos pertinentes.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123, apartado A fracción XIII y XXXI

Artículo XIII establece que " las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación" (12)

La fracción XXXI indica que "será competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo, así también respecto a las obligaciones de

los patrones en materia de capacitacion y adiestramiento de sus trabajadores, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdiccion local" (13)

Ley Federal del Trabajo

- Sobre los principios generales

Artículos	Idea Principal
3	"Es de interes social promover y vigilar la capacitacion y el adiestramiento de los trabajadores" (14)
7	"El patron y los trabajadores extranjeros tendran la obligacion solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate" (15)

- Sobre el propósito de la capacitacion

Artículo	Idea Principal
153-A	En el se indica que la capacitacion permitira al trabajador elevar su nivel de vida y la productividad de la empresa
153-F	<p>"La capacitacion y el adiestramiento deberan tener por objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad proporcionandole informacion sobre la aplicacion de nueva tecnologia • Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creacion • Prevenir riesgos de trabajo • Incrementar la productividad • Mejorar las aptitudes del trabajador" (16)

• Sobre las obligaciones de la empresa

Artículo	Idea Principal
25-VIII y 391-VII	Incluir en el contrato colectivo cláusulas que hagan referencia a la capacitación o adiestramiento
132-XV	" Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III Bis de este título " (17)
132-XXVIII	" Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas que deben formarse en cada centro de trabajo " (18)
153-O	Notificar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento
153-E	La capacitación que se imparta deberá efectuarse " durante las horas de las jornadas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios patron y trabajadores convengan que podrá impartirse de otra manera " (19)
153-K	Atender las convocatorias para formar parte de los Comités Nacionales, mixtos que determinan las necesidades de capacitación de las ramas industriales o actividades económicas del país
153-N	Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social " los planes y programas de capacitación o adiestramiento que se haya acordado establecer " (20), así como los avances o posibles modificaciones a los mismos
153-Q	Aplicar en la realidad laboral los planes y programas presentados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una vez que esta haya procedido a autorizarlos
153-V	" 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 " (21)

- Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores

Artículo	Idea Principal
153-A	En este se precisa "todo trabajador tiene el derecho a que su patron le proporcione capacitacion o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad" (22)
153-H	Los trabajadores a quienes se imparta capacitacion o adiestramiento estan obligados a 1 Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demas actividades. 2 Atender las indicaciones de las personas que impartan capacitacion o adiestramiento. 3 Presentar los exámenes de evaluacion de conocimientos y de aptitud que sean requeridos" (23)
153-I	Aqui se determina el derecho de los trabajadores a formar parte de las comisiones mixtas de capacitacion y adiestramiento con igual numero de representantes que los del patron, de acuerdo al total de trabajadores que laboren en la empresa
153-T	"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitacion o adiestramiento en los terminos de este capitulo, tendran derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas" (24)
153-U	"Cuando implantado un programa de capacitacion, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeno de su puesto y del inmediato superior, debata acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaria del Trabajo y Prevision Social" (25)

- Sobre las comisiones mixtas de capacitacion y adiestramiento

Artículo	Idea Principal
153-I	"En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitacion y adiestramiento, integradas por igual numero de representantes de los trabajadores y del patron, las cuales vigilaran la instrumentacion y operacion del sistema y de los procedimientos que se implantan para mejorar la capacitacion y el adiestramiento de los trabajadores, y sugeriran las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas" (26)

- Sobre los planes y programas de capacitación y adiestramiento, y sobre las sanciones.

Artículo	Idea Principal
153-D	"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama de actividad determinada" (27)
153-N	Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa.
153-O	Las empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros sesenta días de los años impares, la aprobación de los planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo.
153-	Los planes y programas deberán comprender un periodo máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargaran de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
153-S	Las empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o bien que no los lleve a cabo, serán sancionadas conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Según decreto del 29 de diciembre de 1970, se señala la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesorías e impartir cursos de capacitación que tiendan al incremento de la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (art. 40)

1.4 Los Sistemas Generales como Alternativa en Capacitación

Para que las empresas puedan dar cumplimiento no solo a los requerimientos legales que la autoridad laboral establece, sino también atender las necesidades de formación y desarrollo de su personal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, dirige sus esfuerzos y recursos a proporcionar apoyo técnico y metodológico a los usuarios del Sistema Nacional de Capacitación, para que cuenten con alternativas de acción para la planeación, operación y evaluación de la capacitación.

A propósito de hacer congruente lo anterior y dentro de este contexto, el artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo señala las opciones con que cuentan los patrones para operar la capacitación, destacándose la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los sistemas generales de capacitación y adiestramiento permiten a las empresas de una misma rama de actividad económica establecer, de manera planificada y organizada, una estrategia para la formación, actualización y perfeccionamiento de sus recursos humanos y proponer al mismo tiempo, los lineamientos e infraestructura técnica y pedagógica para su ejecución.

En este sentido, los sistemas generales son determinantes para elevar la calidad de la capacitación, al homogenizar estrategias que responden de manera real y directa a las necesidades de formación de los trabajadores en su ámbito laboral.

Con el propósito de lograr los objetivos antes expuestos, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con las ramas industriales o actividades económicas, elaboran de común acuerdo sistemas generales, consistiendo los trabajos básicamente en el desarrollo de procedimientos de operación, según la metodología que para tal efecto la Secretaría ha establecido.

La metodología para elaborar sistemas generales de capacitación y adiestramiento deriva de un estudio por muestreo que de los distintos tipos de empresas que integran una rama de actividad económica se realice, dicho estudio permite conocer la estructura organizacional de las empresas para identificar y determinar las áreas ocupacionales que las conforman, sus puestos de trabajo, los contenidos de capacitación considerados objeto de aprendizaje organizados bajo una estructura modular que permitan finalmente la elaboración de programas de capacitación. Estos momentos, fases y/o etapas integran en su conjunto la estructura de un sistema general de capacitación.

El sistema general permite a las empresas de una misma rama contar con un modelo de referencia para la instrumentación del proceso capacitador, mismo que evita la dispersión y superposición de esfuerzos que debilitan la infraestructura disponible de las empresas, principalmente en las organizaciones de menor tamaño. El sistema general al establecer perfiles de puesto de trabajo con sus respectivos contenidos temáticos contribuye al logro de una capacitación integral en el trabajador, en donde los contenidos pueden ajustarse, ampliarse y actualizarse atendiendo a las necesidades, requerimientos, propósitos y políticas de la rama económica en cuestión.

Lo anterior permite dar cumplimiento a una de las características del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento que es la flexibilidad, a la vez que se explota una de las modalidades que se sugiere a las empresas para la elaboración de sus planes y programas de capacitación, contenida en el mismo Sistema Nacional.

El sistema general permite a las empresas interesadas en trabajar bajo esta modalidad, cubrir tres aspectos básicos:

- **El Administrativo**

Porque brinda la información necesaria para definir, ampliar, enriquecer, o en su caso, elaborar un manual de organización en el que sea posible identificar los propósitos, objetivos y funciones de las áreas ocupacionales y puestos de trabajo que conforman la empresa.

- **El pedagógico**

Ya que mediante la definición, elaboración y operación de los programas generales, se puede proporcionar una formación integral a los trabajadores sustentada en objetivos claros y concretos.

- **El legal**

Porque a través de esta alternativa, las entidades económicas cubren los requerimientos que en este rubro establece la ley mediante la simplificación de los procedimientos administrativos que para fines de registro determina la Secretaría del ramo.

Se considera que a mayor conocimiento, habilidad y aptitud del trabajador, mejores productos, competitividad, disminución de desperdicios, accidentes y riesgos de trabajo, por lo tanto, la racionalidad económica conduce a las empresas a aplicar métodos más reales y exactos para realizar en forma óptima los procesos de trabajo. El sistema general se erige como un medio para el logro de este fin, siempre y cuando se emplee adecuadamente bajo objetivos y metas claramente definidos.

“La adhesión a los sistemas generales de capacitación y adiestramiento permiten sistematizar y ordenar las acciones de capacitación e impartir ésta en forma personalizada en función de las necesidades de cada trabajador y de las empresas, facilitando su organización y revirtiendo todo ello en una disminución significativa de los costos de la capacitación”
(28)

La adhesión a los sistemas generales de capacitación y adiestramiento representan una herramienta valiosísima para lograr la competitividad industrial que incida en una mayor productividad, mejor calidad de vida de los trabajadores y capital humano calificado que permita al país un cambio estructural en los sectores productivos

CITAS

- (1) Secretaria del Trabajo y Prevision Social El Sistema Nacional de Capacitacion y Adiestramiento pag 3
- (2) Rodriguez Estrada, Mauro Administracion de la Capacitacion, pag 16
- (3) Secretaria del Trabajo y Prevision Social Antecedentes Historicos de la Capacitacion pag 5
- (4) Ibidem pag 6
- (5) Secretaria del Trabajo y Prevision Social El Sistema Nacional de Capacitacion y Adiestramiento pag 5
- (6) Secretaria del Trabajo y Prevision Social Programa de Extensioismo Industrial pag 8
- (7) Secretaria del Trabajo y Prevision Social op cit pag 9
- (8) Ibidem pag 11
- (9) Secretaria del Trabajo y Prevision Social op cit pag 10
- (10) Secretaria del Trabajo y Prevision Social op cit pag 12
- (11) Ibidem pag 14
- (12) Secretaria del Trabajo y Prevision Social Ley Federal del Trabajo pag 12
- (13) Ibidem pag 17
- (14) Ibidem pag 23
- (15) Ibidem pag 25
- (16) Ibidem pag 74
- (17) Ibidem pag 63
- (18) Ibidem pag 65
- (19) Ibidem pag 74
- (20) Ibidem pag 76
- (21) Ibidem pag 79
- (22) Ibidem pag 73
- (23) Ibidem pag 74
- (24) Ibidem pag 78
- (25) Ibidem pag 79
- (26) Ibidem pag 75

-
- (27) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social Metodología para Elaborar Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento Pag 42

* Se entiende por rama industrial al conjunto de actividades económicas relacionadas entre sí y desarrolladas por agrupaciones de empresas que producen bienes de consumo o de capital de la misma especie, o productos semi elaborados que se complementan. Y por actividad económica al conjunto de operaciones, tareas y acciones relacionadas con la satisfacción de necesidades específicas del aparato productivo nacional que dan como resultado el abastecimiento de bienes de consumo y servicios Tomado de Glosario de Terminos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento Serie Técnica 3 ARMO Pág 16-30

- (28) Ibidem Pag 61

2.- MARCO CONCEPTUAL

2.1 Educación y Capacitación

El hombre, desde sus inicios, ha mantenido una relación constante con la naturaleza, esta relación ha tenido el propósito fundamental de conocerla y dominarla

La forma sustancial empleada para lograrlo ha sido principalmente el trabajo, concebido como el camino para satisfacer sus necesidades materiales, sociales y culturales. El trabajo en las diferentes etapas de su desarrollo ha reflejado diferentes momentos y formas de llevarse a cabo

La preocupación del hombre por el trabajo y la forma de prepararse para ejecutarlo, fue progresando de la simple imitación de técnicas básicas al aprovechamiento de los recursos que la misma experiencia exigía, enseñanza que permitió sentar las bases para la evolución de la sociedad

La evolución de la sociedad con el eminente desarrollo de las situaciones y condiciones de desenvolvimiento del hombre complejizó los mecanismos de involucramiento de los individuos como fuerza de trabajo, en este sentido, muchos teóricos construyeron ideas que giraban en torno al papel que debía desempeñar el hombre en la vida productiva de una sociedad, la función a cubrir conforme a su posición en las estructuras sociales y, sobre todo, a los procedimientos mediante los cuales se insertaría a ellas

El mecanismo más idóneo y sobre todo bien justificado era la educación

La educación en la historia ha representado el medio por el cual se prepara al individuo para la vida, por lo que hablar de educación es referirse "a un proceso permanente y dinámico que se inicia desde el nacimiento del individuo y en el que se encuentran involucrados aspectos de carácter biológico, psicológico y social" (1)

Una de las cualidades intrínsecas de la educación es la de permanecer ligada invariablemente a cualquier fenómeno o experiencia humana. La función educativa ha estado presente en cada uno de los procesos de desarrollo del individuo y de la sociedad en su conjunto

Desde los albores de la historia la educación ha acompañado con su acción siempre eficaz, la evolución y desarrollo de la cultura de los pueblos en cada uno de los tiempos, lo mismo se podría decir a nivel individual porque la acción de la educación se ha dejado sentir a lo largo de la vida

Varios autores y filósofos, en sus definiciones de educación, coinciden en plantear que es el camino a seguir para incorporarse en forma segura y efectiva a la vida productiva

Los discursos teóricos de la educación han reflejado cambios e inducido discusiones a lo largo de los siglos por definir el concepto de educación. Parece, sin embargo, que poco a poco se está llegando a una descripción objetiva y más realista, al mismo tiempo que se toma con mayor compromiso y responsabilidad la situación de cada individuo en la sociedad.

Debido a lo anterior, pocos especialistas rechazan actualmente el planteamiento de la crisis de la educación, crisis generada por el acelerado y complejo desarrollo histórico de la sociedad. Las explicaciones construidas al respecto se basan, en su mayoría, en el señalamiento de factores de tipo social, como el acelerado desarrollo tecnológico, la complejidad de la estructura social, la caduca institucionalidad de los organismos educativos y prácticas educativas desfasadas de la realidad, entre otros.

Esta crisis refleja no sólo la presencia de una problemática a nivel de las escuelas, de las instituciones educativas por excelencia, sino de la propia concepción que se tiene de la educación.

Las manifestaciones prácticas llevadas a cabo en diferentes sistemas educativos comprenden la crisis práctica de la educación, y la de los principios educativos imperantes, esto es, crisis en los discursos educativos.

La crisis representa diferentes puntos de vista de la educación en cuanto al soporte filosófico, político, social, económico, etc. que sustentan los planteamientos teóricos al respecto, de ahí que se hable de una educación que prepare sujetos para cumplir una función, que reproduzcan un sistema, sujetos que asimilen su realidad, la transformen y se transformen a ellos mismos, sujetos que involucren su participación en procesos de cambio, sujetos que preserven la cultura y costumbres de una generación a otra, etc.

En respuesta a esta problemática, han surgido nuevas concepciones del proceso educativo que tratan, tanto en la teoría como en la práctica, de responder a los problemas a que se enfrenta toda política educativa.

Estos intentos se manifiestan en la inserción y desarrollo de nuevas modalidades educativas en las que se encuentran sistemas de enseñanza abierta, escuelas activas, cursos comunitarios de educación, alfabetización, educación continua, educación permanente, educación interactiva, etc. en donde las experiencias de aprendizaje presentan características metodológicas y técnicas específicas en razón al objetivo que buscan cumplir.

Resultado del propio desarrollo educativo, la concepción tradicional de la educación se ve seriamente cuestionada respecto a su discordancia con la complejidad social del mundo actual. Dichos cuestionamientos transforman la concepción imperante de educación y presentan como alternativa modificaciones, principalmente de carácter teórico. Resulta ingenuo esperar que un sistema educativo desarrolle seres humanos inteligentes si todas las fuerzas de la cultura imperante están dirigidas a desarrollar productores y consumidores, por lo que referirse a la educación como alternativa de respuesta a la vida "es un recurso para evitar la labor intelectual, el esfuerzo y el riesgo de dislocación que requiere un ataque frontal a los problemas sociales " (2)

En nuestros días se postula como tarea de la educación el desarrollo del individuo para alcanzar su plenitud humana, por lo que y con motivo del tema tratado en este trabajo, que alude específicamente a la labor que se desarrolla en sujetos involucrados en procesos de producción en los que para su correcta ejecución la educación escolar representa un soporte pero no el único medio de tener acceso a una ocupación laboral, es necesario orientar los planteamientos hacia lo que hoy en día se concibe como educación de adultos y concretamente a los principios de la teoría de la educación permanente.

Cada día son más fuertes las presiones sociales para la capacitación que demandan determinadas ocupaciones y una especialización en las funciones que comúnmente impiden la plenitud humana del individuo.

Lo anterior significa que "la educación no ha de partir ya de un sistema teórico apriorístico de lo que debe llegar a ser el educando, conforme a las normas que le impone un educador portador indiscutible de los valores que el cree oportuno infundir o inspirar, sino que se requiere una educación que, partiendo de las necesidades e intereses de cada educando en particular, libere progresivamente en su personalidad todas las riquezas originales e irrepetibles que cada hombre lleva dentro de sí " (3)

Dentro de este marco, en las últimas décadas, la educación de adultos ha cobrado actualidad, pues se trata de concebir al individuo como un "ser en situación", un ser en situación significa que el hombre existe en una determinada situación condicionada y caracterizada por el contexto que lo define: factores de índole social, político, cultural, religioso, etc.

"Una concepción nueva basada en la continuidad formativa del sujeto a lo largo de su existencia única, exclusiva e irrepetible de la vida a fin de que se vuelva cada vez más capaz de ocupar el puesto que le corresponde en su situación y a la vez aporte toda la riqueza de su personalidad, de los valores de racionalidad, libertad, moralidad, religiosidad y sociabilidad " (4) se ve representado por un enfoque actual de la educación: la educación permanente.

Esta concepción respaldada principalmente por la UNESCO, es una de las tendencias que buscan dar respuesta a la crisis educativa y validar la acepción de la educación en una práctica eminentemente formal de enseñanza - aprendizaje registrable en un periodo de tiempo de la vida del sujeto

La educación permanente surge en respuesta al cambio acelerado que se presenta en el ámbito económico, político y social, resultado de la dinámica tecnológica actual

La educación ha sufrido cambios sustanciales en los que el término no se refiere exclusivamente al niño o al adolescente, el educando (sea niño, adolescente, joven, adulto o anciano) se transforma en un sujeto activo de su propia educación, de ahí que la educación no se restringe a la labor que cumplen las instituciones escolares, es ahora competencia de la familia, de los centros de trabajo, del medio social en que se desenvuelve y, sobre todo, de él mismo por medio del aprendizaje continuo

Todos ellos son los principios de la educación permanente que ya es una realidad en experiencias prácticas que sustituyen esquemas anteriores en donde la educación no puede consistir más en la transmisión de conocimientos o datos consignados a partir de asignaturas clásicas

Como requisito metodológico se conoce que es imposible adjudicar un cambio en la teoría del concepto educación sin el correspondiente cambio en la práctica

La educación permanente tiene su antecedente en la educación de adultos. La educación de adultos organizada, tal como la conocemos, tiene sus raíces históricas en los ensayos del siglo XIX. Esta modalidad educativa fue uno de los muchos productos generados de la era científica, la revolución industrial y el advenimiento, inclusive, de la democracia

La educación de adultos surge de la experiencia educativa, de la práctica del hecho educativo, de la reflexión y análisis del mismo, de la derivación de principios y supuestos básicos acerca del adulto como unidad biológica, psicológica y social, pero especialmente surge de la crítica a la pedagogía, nace entonces el término andragogía

La educación de adultos en nuestro tiempo cubre campos más amplios y atiende nuevas y quizás más angustiosas necesidades, se concibe más allá de la prolongación de la formación escolar y de la preparación de actividades aisladas de procesos de trabajo

El desarrollo de la ciencia y de la técnica, así como la velocidad de los cambios a que están sujetas ambas, obligan al hombre a renovar constantemente su acervo cultural, de tal forma que la definición educación "preparación para la vida", deja de ser operativa en estos tiempos, pues la vida misma exige aprendizajes continuos

Hablar de educación de adultos es un tema que alude a problemas complicados y difíciles, al enfrentarse a procesos concretos de aprendizaje el adulto se convierte en un educando que canaliza sus aptitudes a dar sentido a su existencia a través de la clara definición de lo que quiere ser

De acuerdo con lo anterior, la educación formal y/o escolarizada que identifica el proceso de educación del sujeto como posibilidad de incorporarse a una actividad productiva, queda atrás, se reconoce ahora que la educación no concluye en un periodo específico de la vida, no es un proceso de formación "acabado", sino permanente

La aceptación de que la educación no es un proceso realizable en un periodo de vida específico trae consigo cambios en las técnicas y métodos didácticos empleados en la educación a fin de ajustarlos a tres principios básicos

- **La educación es un proceso que dura toda la vida**
- **La educación esta relacionada con todos los aspectos de la vida**
- **Los adultos desean, pueden y necesitan aprender (5)**

Bajo este sustento la educación permanente retoma los principios básicos de la educación y mas, concretamente a los planteamientos que intentan guiar la nueva concepción de educación en los adultos. La educación permanente se concibe como "el perfeccionamiento integral y sin solución de continuidad de la persona humana, desde su nacimiento hasta su muerte" (6)

Sin embargo, muchos sentidos se da a la educación permanente entre los diferentes autores que la definen, encontrándose cualquiera de los siguientes enfoques

- **Para unos, la educación permanente obedece a un criterio de sustitución, continuidad o complementación de la formación escolar, por lo que significa que al término de esta el educando adquiere el aprendizaje que le "faltó" por causas diversas**
- **Para otros, se limita al necesario aprendizaje en el trabajo, como requisito indispensable para permanecer en el**
- **Otros autores ven a la educación permanente un medio para que el hombre utilice su tiempo libre**
- **Otros más, la conciben como la forma por la cual el hombre puede integrarse al medio que le rodea en constante evolución para su realización en todas las etapas de la vida**

Este último enfoque es el más completo ya que a partir de la definición que plantea Ludojoki en sus apuntes de Andragogía Educación de adultos, y si se entiende a la filosofía como "el estudio racional del pensamiento humano desde el doble punto de vista del conocimiento y de la acción," (7) la educación permanente puede considerarse una corriente filosófica en la medida que comprende al aprendizaje del hombre en su transcurso por la vida y en función del cambio que vive independientemente de las formas que adopte y recursos que utilice

De entre los principales postulados que fundamentan la teoría de la educación permanente se destacan

- Aprender a aprender

El sujeto no limita sus capacidades a conocimientos acabados, muy por el contrario se define un ente activo participe de su propio aprendizaje impulsado por su facultad de asimilar e incorporar continuamente los conocimientos, habilidades y actitudes que le exige la transformación social y laboral

- Aprender a ser

Se afirma la realización de las diferentes prácticas en que se desenvuelve el sujeto con propósitos educativos específicos o no, es decir, aquí el hecho educativo se deriva de la práctica surgida de las experiencias adquiridas en su participación en la vida socialmente productiva o simplemente recreativa

- Desescolarización

La educación de los adultos no puede continuar desarrollando sus acciones bajo el camino de la enseñanza tradicional, de tal forma que la organización de programas debe brindar una visión clara horizontal y verticalmente de los aspectos a considerar en la formación de los individuos

Ello no significa de ninguna manera que se este dejando a un lado la educación escolarizada, sino que se retoma como soporte de acciones futuras que no precisamente deben ejecutarse en un ambiente de carácter académico, sino que se recurra a otras instancias y organismos no educativos desde el punto de vista formal en los que los sujetos puedan mantener en constancia su proceso educativo, éstos son, entre otros los centros de trabajo, centros recreativos, instituciones capacitadoras, bibliotecas etc

La educación de adultos conlleva a la aceptación de un proceso que no puede ni debe circunscribirse como la continuación de la educación proporcionada en la escuela, sino una corriente filosófica que considera el aprendizaje del hombre durante toda su vida, en función del cambio permanente que vive. Los propósitos orientan al acto educativo hacia la vinculación directa del adulto a la acción social, económica, cultural, y, sobre todo, productiva que afirma el papel activo de individuo en la sociedad.

De 1978 a la fecha, se han dado en el país muestras del interés e impulso a la educación de adultos conocida con diferentes denominaciones entre los estudiosos de la materia, entre ellas se encuentran capacitación, adiestramiento, entrenamiento, desarrollo personal, formación profesional, desarrollo de recursos humanos, educación para el trabajo etc., sin embargo, los puntos de coincidencia radican en que todas ellas buscan el logro de cambios en los conocimientos, habilidades intelectuales y psicomotrices, así mismo de destrezas manuales, actitudes y aptitudes de las personas que realizan una actividad productiva, con el propósito de mejorar su desempeño en las tareas laborales que les competen.

Se observa que la referencia alude a lo que es el mundo del trabajo representado por las organizaciones laborales que generan u ofrecen un producto o servicio. El término que más aceptación y difusión ha tenido es el de capacitación.

La capacitación en México constituye una forma de acción educativa en los adultos soportada por el respaldo legal que plantea al respecto la Ley Federal del Trabajo y en la que se propone emplear a la capacitación como herramienta para que las empresas preparen, actualicen y desarrollen a su personal.

Los requerimientos técnicos de los puestos de trabajo y ocupaciones laborales surgen en respuesta a las continuas modificaciones de los procesos productivos, procesos a los que los trabajadores se enfrentan con profesionalismo demandando una mejor preparación para enfrentar con éxito los cambios tecnológicos y la movilidad ocupacional.

No obstante, los esfuerzos orientados a construir un marco teórico - conceptual y práctico de la preparación de los recursos humanos en y para el trabajo son tantos que, inclusive, el término y los propósitos no se emplean de igual forma entre los estudiosos del campo.

Se considera que el concepto de capacitación se ha restringido a la vinculación del hombre al trabajo y a su realización a través de este, por ello, se interpreta como sinónimo de formación profesional y / o educación para el trabajo.

Por los motivos señalados, es indispensable la realización, en todo centro de trabajo, de un proceso de información y formación a través de esfuerzos de capacitación y adiestramiento, por lo que el proceso de aprendizaje de los sujetos de ninguna manera puede ser escolarizada. El procedimiento debe llevarse a cabo en los lugares de trabajo, o en su defecto, en aquellos sitios que cuenten con los medios necesarios para garantizar en el menor tiempo posible, la asimilación de experiencias.

La estrategia de capacitar al interior de las unidades productivas responde a las propias necesidades del crecimiento economico que, para su mantenimiento, expansion y fortalecimiento, exige la mejor utilizacion de los recursos humanos, financieros y materiales potencialmente existentes en una organizacion

La noción de capacitación en el trabajo en algunas ocasiones se interpreta como formación profesional (8) permanente cuyo proposito es adecuar los requerimientos de capacitación a los cambios en la organizacion interna de las empresas, a la evolucion tecnologica y, en general, a las manifestaciones del crecimiento economico

Para lograr efectivamente la formacion profesional de los sujetos se deben emprender acciones que tengan que ver con una orientacion clara y objetiva de la capacitacion, lo que reclama un proceso sistematico acorde a las caracteristicas y necesidades de las unidades productivas o grupos de ellas con condiciones analogas que tomen en consideracion las particularidades de los individuos en su trabajo, su situacion en el trabajo, su posición ante el proceso de aprendizaje y sus aspiraciones de ascenso social y laboral

De la comprension de los conceptos anteriores se deriva la necesidad de procurar el desarrollo de aprendizajes en los adultos para efectos de su actualizacion y perfeccionamiento, apoyados siempre en el planteamiento de los siguientes aspectos

- **Desde el punto de vista economico** Porque el proceso de desarrollo del aparato productivo requiere en forma cada vez mas constante de mayor y mejor personal profesionalmente preparado para la efectiva realizacion de tareas productivas en los niveles operativos, tecnicos, administrativos y directivos
- **Desde el punto de vista educativo** Porque se necesitan reducir los costos de la educacion, mismos que representan inversiones altas cuando la transmision de conocimientos y experiencias se da a traves de un proceso escolarizado que no siempre responde a las exigencias del mercado laboral
- **Desde el punto de vista social** Porque es indispensable satisfacer la demanda creciente de educacion en los distintos niveles de la sociedad, asi como de las ramas de actividad economica, a fin de facilitar el acceso a un mayor numero de individuos a los beneficios que se pueden obtener de este servicio

En respuesta a lo anterior, la capacitacion en el pais se organiza y lleva a cabo en dos formas sustanciales

Capacitación para el trabajo

Se refiere a las acciones de formacion dirigidas a las personas que desempeñaran una nueva funcion en un puesto de trabajo determinado, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber

sido promovidas o reubicadas dentro de una organización. Su objetivo es proporcionar al recurso humano la formación necesaria para el cumplimiento de las funciones de las que será responsable.

De entre los principales tipos de acciones que aquí se desarrollan, se encuentran:

- **De preingreso** Destinada a quienes habiendo salido del sistema escolar, sin especialización y aun sin formación básica, han de incorporarse en breve plazo a la actividad económica, por lo que necesitan los elementos fundamentales de preparación para su adecuado ingreso.
- **De inducción** Constituyen el conjunto de actividades que informan a los trabajadores sobre los antecedentes y estructura de la organización, con la finalidad de contribuir a su rápida integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización misma.
- **De ascenso y/o promocional** Acciones programadas para preparar a los trabajadores al desempeño de las funciones de un puesto de mayor jerarquía y/o responsabilidad.

Capacitación en el trabajo

Alude a una serie sistemática de actividades encaminadas a actualizar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en las funciones que desempeñan. En ella se conjuga la realización individual y el cumplimiento de los objetivos del centro de trabajo.

La capacitación en el trabajo tiene como principales objetivos:

- ✓ Promover el desarrollo integral del capital humano y, como consecuencia, el desarrollo y crecimiento de la organización.
- ✓ Servir de herramienta para enseñar, desarrollar sistemáticamente y colocar en circunstancias de competencia a cualquier persona.
- ✓ Completar la educación formal del individuo ante un ambiente de orden laboral e inclusive en algunos casos sustituirla.

-
-
- ✓ Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales
 - ✓ Ser un medio para propiciar mejoras en los procesos de trabajo

Prevenir riesgos laborales

La educación de los adultos es hoy en día una necesidad insoslayable. Por un lado, el sistema productivo requiere personal preparado para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos de trabajo que exigen la participación directa del hombre, por otro lado, el individuo busca mejores oportunidades de realización personal que reclaman la mayor comprensión del contexto y su colaboración activa y comprometida con el desarrollo integral del país.

El proceso de capacitación debe resultar, por lo tanto, un proceso natural de todo centro de trabajo, el cual debe crear las condiciones para que los trabajadores de todos los niveles cuenten con la preparación adecuada que les permita realizar satisfactoriamente las funciones laborales que les son asignadas.

2.2 Entrenamiento, Adiestramiento y Capacitación

Generar servicios con calidad no es un concepto privativo de las industrias, involucra a todas las organizaciones, de cualquier tamaño y actividad, públicas o privadas, y especialmente a los individuos. La calidad puede entenderse más que como el atributo de un proceso o característica de un producto, como una actitud, una forma de actuar y comportarse en todo lo que se hace, compete particular y directamente a la cultura de las personas.

En esta dinámica cobra especial importancia la capacitación, por constituirse en uno de los mecanismos en los cuales se sustentan los procesos de cambio y mejora que requieren las organizaciones y en donde el trabajador necesariamente participa en la toma de decisiones.

Por lo anterior, la capacitación de los recursos humanos representa una tarea compleja de gran amplitud que muestra múltiples facetas objeto de atención y estudio.

La capacitación se ha concebido un medio para que los individuos tengan acceso a conocimientos existentes que les permita un mejor aprovechamiento de sus capacidades y recursos.

En el punto anterior se enfatizó de forma especial la función que cumple la capacitación en la preparación y formación del recurso más importante de una organización y/o unidad productiva: el humano.

De tal forma que las acciones programadas y ejecutadas sobrepasan los límites definidos por los postulados tradicionales de la educación de adultos que, en el mejor de los casos, hacían alusión a la alfabetización o complementación de tareas que no habían podido ser cubiertas en la etapa escolar. La capacitación se ubica en forma directa y se identifica con los principios teóricos de la educación permanente.

En México existe una gran demanda de personal especializado a las funciones y procesos de trabajo que las instituciones educativas no están en posibilidades de proporcionar, por lo que es una necesidad la operación de programas de capacitación internos en las organizaciones laborales que contribuyan a:

- Proporcionar la preparación necesaria que permita al individuo enfrentarse en mejores condiciones a la vida productiva.
- Capacitar al individuo para alcanzar mejores niveles de productividad.

De esta manera la capacitación ha de tener lugar en los sistemas formales de enseñanza, pero sobre todo al interior de las empresas, pues por muchas razones es el lugar más recomendable para efectuarla, entre otras, porque se dispone de la maquinaria y los equipos necesarios, de ahí que se diga que la "escuela" del trabajador es la empresa. En ella aprende y se desarrolla. La empresa se convierte así en una comunidad de aprendizaje.

Ante esta situación las organizaciones laborales desarrollan la capacitación, en un primer momento, como una función más inherente a su propia dinámica y, en un segundo, organizada de manera sistemática.

A pesar de ello, existen centros de trabajo que lejos de programar en forma organizada y sistemática sus acciones de capacitación, la han venido efectuando como una actividad derivada del sentido común y con sustentos empíricos, situación que lejos de garantizar el mejoramiento de la productividad representa retrocesos en el cumplimiento de las tareas.

Bajo este marco, la capacitación, actividad continua y permanente, atiende como factores prioritarios:

- Los bajos niveles de educación, capacitación e instrucción de la población entre quienes ya participan y quienes podrían participar en las actividades productivas.
- El acelerado avance científico y tecnológico que tiene lugar a escala mundial y que en nuestro país influye y continuará influyendo considerablemente.
- El alto ritmo de crecimiento de la población que ejerce y continuará ejerciendo presiones de consideración en el mercado de trabajo.

La capacitación en las empresas es un fórmula de educación extraescolar, cuyo propósito fundamental se ha coincidido en establecer que es el dotar al personal de los centros de trabajo de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al propio tiempo le permite mantenerse actualizado ante el reto creciente del desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las capacidades del hombre.

No obstante, en muchas ocasiones los términos empleados al respecto se utilizan indistintamente. Se habla de formación profesional, de educación para el trabajo, de educación de adultos, de adiestramiento, de entrenamiento y de capacitación, entre otros.

Muchos son los profesionistas que guían sus esfuerzos y se desarrollan en el ámbito de la formación y actualización de recursos humanos en las organizaciones. Igual se pueden encontrar administradores, psicólogos, trabajadores sociales y pedagogos, que contadores, ingenieros y abogados, por citar solo algunos ejemplos, de tal suerte que los esquemas y preparación académica varían unos de otros y, en gran medida, de ello se desprende el uso indiscriminado de los términos.

Por los propósitos del presente trabajo y con base en los planteamientos señalados en el punto anterior de este capítulo, solo se intentará diferenciar los conceptos que comúnmente emplean las personas que desempeñan funciones concretas de planeación, organización, operación y evaluación de la capacitación.

El término educación no es empleado comúnmente en este ámbito por desprenderse de él una serie de problemáticas no solo de definición sino de la trascendencia y complejidad que el mismo concepto implica. Mas bien los términos utilizados se refieren a entrenamiento, adiestramiento y capacitación.

El entrenamiento, el adiestramiento y la capacitación se han venido dando desde que existe el hombre en la tierra (los padres transmitían y enseñaban a sus hijos todas sus actividades). Hoy en día las grandes, medianas y pequeñas empresas requieren de sistemas que permitan aprovechar más los servicios, conocimientos y habilidades de las personas que trabajan en las mismas.

A fin de construir los sistemas de referencia, las personas que han desarrollado algunos principios teóricos al respecto señalan que:

"La capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y de responsabilidad.

El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo" (9)

"El adiestramiento es la aplicación del pensamiento, de conocimientos y destrezas a la resolución del problema de la productividad" (10)

"El adiestramiento es el proceso que hace posible que el trabajador desempeñe eficientemente y, en su caso, aplique las correspondientes medidas de seguridad, a las tareas inherentes a su puesto de trabajo"

La capacitación es tanto la preparación de preingreso al trabajo, como la que se proporciona al trabajador para que sea capaz de llevar a cabo, en forma eficiente y segura, las tareas relacionadas con otro puesto de trabajo, sea por aspectos de transferencia, de promoción o para cubrir suplencias" (11)

"Se concibe el adiestramiento dentro de la empresa, como el proceso que se genera en el seno mismo del trabajo y se realiza dentro de su propio ámbito laboral, mediante el cual se aprende una serie de conocimientos de orden tecnológico y se adquiere el mínimo de habilidades y destrezas requeridas para la ejecución correcta y eficiente del trabajo" (12)

"El adiestramiento es el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo"

La capacitación es el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo" (13)

Se puede observar que diferentes son las definiciones que se adjudican a los conceptos de capacitación y adiestramiento, sin embargo, existe una coincidencia común en todos ellos acciones tendientes a preparar a los recursos humanos para el desempeño de un puesto de trabajo

Al considerar que un gran número de individuos se desarrollan profesionalmente en el terreno de la capacitación, se han hecho intentos por parte de las instituciones responsables de normar y apoyar las acciones de capacitación y adiestramiento en las empresas, por conjugar los elementos que intervienen en un proceso de esta naturaleza

Así, tanto la capacitación, el adiestramiento y el entrenamiento constituyen una forma de lograr cambios, de conductas específicas en una dirección requerida. Esta dirección está relacionada con los objetivos organizacionales y con las personas que trabajan en una empresa y cuyo comportamiento debe modificarse hacia su cumplimiento

Si se habla de cambios de conductas en los sujetos y concretamente de adultos que venden su fuerza de trabajo intelectual o física, entonces se tiene que el factor de mayor relevancia en estos procesos es el trabajador, quien presenta una serie de características resultado de las etapas de desarrollo por las que ha atravesado, y de sus experiencias previas en las condiciones sociales en que se desenvuelve

En este marco concibo a la capacitación, adiestramiento y entrenamiento como

Capacitación.

Proceso mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función productiva o conjunto de ellas

Adiestramiento.

Proceso de perfeccionamiento de las habilidades de un individuo para la adquisición de destrezas psicomotrices a través de conocimientos teórico-prácticos elementales para la realización de un conjunto de tareas o actividades

Entrenamiento.

Conjunto de acciones encaminadas a dotar al sujeto de las habilidades básicas necesariamente requeridas en un puesto de trabajo o actividad productiva

Con base en ello y retomando los principios psicológicos que definen las esferas en la estructura de la personalidad del hombre y desde el punto de vista pedagógico, se puede afirmar que el desarrollo integral del individuo en el campo de trabajo atraviesa por tres momentos

- El entrenamiento, en el que el sujeto a través de una acción netamente motriz desempeña una determinada actividad
- El adiestramiento en el cual, además del aspecto motriz, se desarrollan acciones psíquicas, es decir, el sujeto adquiere y perfecciona habilidades y destrezas intelectuales y motoras
- Por último, la capacitación en la cual, además de los aspectos psicomotrices, el individuo incorpora los elementos cognoscitivos necesarios para desarrollar no solo habilidades y destrezas, sino también para modificar sus actitudes hacia el trabajo que realiza

Cada uno de estos momentos representa el procedimiento inductivo de enseñanza-aprendizaje en el terreno laboral, sin embargo, las condiciones actuales exigen trabajar

desde el marco de la capacitación, pues en ella se integran en una sola labor el "formar" al trabajador en sus funciones productivas

La formación del recurso humano y su inserción a la actividad productiva requiere no solo de la educación formal o escolarizada, sino de las experiencias que se adquieren a lo largo de la carrera productiva, independientemente de la forma en que sean adquiridas. La diferencia entre la capacitación y la educación escolar radica fundamentalmente en que en la segunda se proporcionan conocimientos de tipo general que en muchas ocasiones no tienen relación inmediata con la práctica laboral, mientras que la capacitación busca identificar qué competencias requiere el trabajador de hoy para tener un mejor acceso y desempeño en el mercado laboral. Las formas de adquirir esos conocimientos y habilidades que requieren actualizarse o readaptarse a la vida activa de las personas

La estrategia básica para construir un futuro deseable y convertir a la capacitación en una actividad útil y provechosa para empresarios y trabajadores, consiste en establecer de forma objetiva la función de la capacitación

Dicha función se concentra en tres fundamentos básicos

- ✓ La formación del individuo no concluye al egresar de la escuela, su preparación continúa a lo largo de la vida, por lo que puede darse en condiciones formales e informales, escolares o extraescolares
- ✓ La capacitación no debe ser considerada una acción aislada dentro de una organización, ni una actividad independiente a la vida cotidiana del sujeto que tiene que ver solo con el trabajo, sino una actividad de apoyo para el logro de objetivos comunes
- ✓ La capacitación debe ser responsabilidad de empresarios, trabajadores, sindicatos y coordinadores

De la forma en como se conjuguen estos fundamentos dependerá la organización, ejecución y evaluación de las acciones de capacitación y, sobre todo, de la capacidad de aprender de los individuos y de los mismos centros de trabajo

2.3 Enseñanza, Aprendizaje y Capacitación

Cuando se habla de educación, preparación del individuo en su acontecer cotidiano o de capacitación como estrategia integrada de mejora continua de las actividades laborales, se hace indispensable remitirse a los conceptos de enseñanza y de aprendizaje, su comprensión permite identificar los procesos de adquisición de conocimientos y experiencias adquiridas en el transcurso de la vida

El aprendizaje es un proceso que está presente en todos los aspectos y actividades de la vida del hombre, la importancia de su estudio se ha manifestado en la inquietud que gran número de estudiosos han demostrado al enfocarse su atención en el descubrimiento de las relaciones existentes entre hechos y fenómenos que puedan esclarecerlo.

Existen algunas definiciones de aprendizaje que aluden al concepto en observaciones fáciles de corroborarse en el ambiente físico, cambio de conductas observables y medibles; existen otras que remiten el aprendizaje a cuestiones de carácter cognitivo, hay otro tipo de definiciones que intentan describir los mecanismos que subyacen a dicho proceso, y hay también algunas más que consideran el fenómeno como íntimamente relacionado con la percepción.

Se observa que, como sucede con la mayor parte de los conceptos, el de aprendizaje tiene varias definiciones, casi tantas como autores han tratado de definirlo, sin embargo, es posible encontrar en todas ellas elementos comunes. En efecto, todas las definiciones de aprendizaje refieren que es un cambio ya sea de la conducta o de las estructuras cognitivas y que dicho cambio es relativamente estable.

El aprendizaje en la vida diaria es una experiencia común y espontánea de todo ser humano, se encuentra presente en todo lo que el hombre realiza cotidianamente, por lo que se puede decir que toda conducta humana es resultado de un proceso de aprendizaje. Desde el nacimiento y durante toda su vida, las personas han aprendido sin preocuparse mayormente en la forma en como se da el proceso de aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso dinámico y permanente mediante el cual el individuo adquiere y/o modifica habilidades, conocimientos y actitudes, por lo que no es atribuible solamente a los procesos del crecimiento.

Durante mucho tiempo se creyó que se aprende solo en la escuela, con un maestro y leyendo libros. En la actualidad la concepción es diferente, se aprende cuando se siente la necesidad y existe el interés de conocer y hacer cosas o actividades, ya que lo que se sabe no es suficiente para resolver o entender problemas o situaciones de la vida cotidiana y laboral.

Se dice entonces que para aprender es indispensable que los sujetos tengan la necesidad e interés de hacerlo, pero también son importantes las condiciones en que se desenvuelven, las condiciones ambientales son las que, por un lado, demandan la solución a los problemas y, por otro, las que permiten actuar para aprender.

Para aprender se necesita de información, es decir, conocimientos sobre lo que se va a aprender, sin embargo, aprender no significa memorizar, o mejor dicho, memorizar es solo un tipo de aprendizaje que no representa necesariamente modificaciones de fondo en las estructuras cognitivas y que responden a determinado tipo de actividades educativas. El aprendizaje sustancial se logra cuando un sujeto es capaz de utilizar la información que

posee para crear algo nuevo, o bien transformar situaciones y con ello transformarse a sí mismo.

El aprendizaje puede darse de manera espontánea y natural o bien en forma sistemática, es decir, planeando las condiciones especiales para que las personas aprendan, es así que se habla del proceso enseñanza - aprendizaje

Y ya que se menciona el término enseñanza, se hace necesario precisar su importancia como vehículo para generar aprendizajes significativos en los individuos

Se señalo que el aprendizaje es un proceso que da como resultado un cambio de conducta o bien incrementa la potencialidad de esta, considerando a la conducta como las manifestaciones intelectuales, afectivas o motoras que se presentan ante un hecho determinado, enfrentandolo con nuevas experiencias y mayores posibilidades

El aprendizaje señala que no deben considerarse aprendidos los cambios pasajeros o momentáneos ni los que se deben a causas ajenas a la experiencia

Con base en ello, la enseñanza es un proceso en el que el maestro, profesor, enseñante, educador, etc selecciona los contenidos que deben ser aprendidos y lleva a cabo actividades cuyo objetivo se centra en lograr el aprendizaje. La enseñanza se inicia con las actividades de planificación en las que se determinan los objetivos y contenidos educacionales, motivos del sistema educativo escolarizado

En ambos conceptos aprendizaje y enseñanza se enfatiza que son procesos. La palabra proceso "señala las distintas fases de un fenómeno para la consecución de un resultado" (14)

En la enseñanza se manifiesta la presencia de fases o etapas. El niño, joven o adulto, transitan de un nivel de enseñanza a otro, y así, de modo sucesivo ininterrumpido en la vida del hombre. En el caso del aprendizaje, este también se da en etapas y en forma secuencial, a la primera comúnmente se le conoce como sensorial por que es mediante los sentidos y las impresiones que se conocen y aprenden las cosas, los hechos, las personas, la segunda se conoce como racional por que entra en juego el pensamiento y la reflexión, esto significa comprender desde el interior y además entender la relación de un hecho con otro, una experiencia con otra, a las explicaciones que se formulan se denominan teorías en la última etapa, ello significa reflexiones lógicas congruentes y objetivas de los fenómenos. Pero no hay que olvidar que el aprendizaje empieza por la práctica o experiencia directa

La enseñanza ha estado adjudicada a aquellos sujetos que se desempeñan laboralmente en ella como profesion y por mucho tiempo se considero que entre los factores indispensables para lograr aprendizajes se requería de

-
-
- El maestro que enseña
 - El contenido a transmitir
 - El educando que aprendía

En tal marco la situación era la siguiente

- El maestro era el que enseñaba, el alumno el que aprendía
- El maestro era el que mandaba, el alumno el que obedecía
- El maestro era quien hablaba, el alumno el que escuchaba
- El maestro elegía la información, el alumno la recibía
- El maestro era quien participaba en el proceso, el alumno era el objeto

Con base en todo este marco, es preciso enfatizar que la enseñanza "hace mayor referencia a una acción pedagógica dirigida a la actividad social en la que posteriormente un individuo se va a desarrollar, y está determinada en lo esencial por las demandas de la sociedad y por las leyes de desarrollo del niño, siendo así que los fines y objetivos de la enseñanza se determinan sobre la base de necesidades sociales, generando y desarrollando sentimientos, convicciones y cualidades que afectan el carácter y personalidad del individuo, resaltando el aspecto biopsicosocial del mismo" (15)

Se ha llegado a admitir unánimemente, aunque con las más diversas formulaciones, que aprender equivale a producir un cambio en la conducta del que aprende, o sea en la estructura fundamental de su personalidad, por ello, para que se pueda hablar de aprendizaje, es decir, para que un sujeto pueda afirmar que ha aprendido debe experimentar en su comportamiento un cambio real, que sea permanente y personal

Lo aprendido, pues, debe pasar a influir efectivamente en el comportamiento del sujeto que dice haber aprendido algo, si esto no ocurre, si lo que se ha "aprendido" no logra modificar la conducta interna y su correspondiente repercusión hacia el exterior, no se puede hablar de aprendizaje por más que se "aprenda" a repetir con perfección o mostrar conductas inmediatas lo que se ha enseñado (contendos) o que el mismo haya revisado o experimentado "Se puede hablar de aprendizaje en el hombre, en la medida en que lo aprendido logre penetrar su estructura personal, provocando en él un cambio interior, capaz de modificar desde allí toda su conducta externa, según el contenido de lo aprendido" (16)

Se puede decir que toda conducta humana es resultado de un proceso de aprendizaje, el cual se manifiesta como una modificación de conducta al comparar las actitudes, habilidades y conocimientos que tenían las personas antes de enfrentarlas a una situación de aprendizaje y la que pueden mostrar después de ella

En esta forma si se habla de educación, enseñanza - aprendizaje y capacitación, se tiene que rescatar, en primera instancia, que la educación al ser un proceso progresivamente intencionado en el ser humano, que tiende a la consecución del perfeccionamiento integral

de su personalidad en diálogo con la naturaleza, la cultura, la sociedad etc., se refiere a un proceso en el que el ser humano aprende hechos y experiencias, aprendizaje que puede ser espontáneo o sistematizado y que no tiene límites ni de tiempo ni de espacio. Un aspecto importante de la integralidad del hombre es la actividad productiva que ejerce, de ahí que se recurre a la capacitación como espacio de práctica y transformación en la que se da continuidad al proceso educativo, pero referido al mercado de trabajo.

En capacitación al proceso en que se involucran trabajadores, contenidos e instructores o facilitadores se denomina instrucción - aprendizaje.

La instrucción como lo indica su etimología "in - struere", construir dentro, consiste en la formación interior de la inteligencia del hombre. Esto nos dice inmediatamente que la instrucción es solo una parte de la educación y debe ser considerada uno de los medios para la formación.

La instrucción es solo una parte del proceso educativo y en el ámbito de la capacitación cobra singular importancia porque representa el medio que orienta y facilita la adquisición de aprendizajes en los capacitandos.

La instrucción no comprende todas las esferas que conforman la personalidad del sujeto, pues aunque tienda a orientar sus esfuerzos a todas ellas, la función principal radica en hacer reflexionar. No se trata de jugar formalmente a la escuela, sino de hacer partícipe al individuo en sus propios procesos de asimilación y aprendizaje.

El aprendizaje aquí no se genera a partir de contenidos de cultura general o de conocimientos no adquiridos durante la niñez y adolescencia, sino de las experiencias que son necesarias para desempeñar de mejor manera las tareas laborales, este aprendizaje se da por convicción y es movido por una necesidad real demandada en el sujeto.

En el ámbito de la capacitación se habla también de personas que aprenden, pero no de personas que enseñan, aquí existen instructores, no "maestros" ni "docentes", solo adultos que facilitan, apoyan, coordinan y supervisan activamente el logro de aprendizajes en la gente que conforma un grupo con fines de capacitación, y existen también adultos que aprenden de sí mismos, de su instructor, pero mayormente de las experiencias vividas en el trabajo y en su actuar social y familiar.

La sistematización de las acciones de capacitación suponen un orden lógico y coherente que permite partir de una base sólida que impide improvisaciones en su ejecución. Ello es lo que caracteriza a un proceso de instrucción - aprendizaje en el que para obtener conocimientos intervienen tres elementos fundamentales:

- El que instruye, que no es un maestro por que no "enseña" información al capacitando, solo facilita el aprendizaje y para ello adopta un papel activo.

-
-
- **El que aprende**, que es el trabajador deseoso de aprender y al que le molesta ser tratado como alumno de escuela. El cuestiona, critica, solicita, exige etc. es activo y se basa en los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de su vida que definen su personalidad.
 - **El objeto de conocimiento**, que bien puede ser algún concepto de orden cultural o bien, en la mayor parte de los casos, cuestiones relacionadas directamente con las funciones y tareas de las actividades productivas, así como todo lo relacionado con el desarrollo personal de los capacitandos.

Estos tres elementos interactúan en un ambiente definido que crea las condiciones propicias para que el aprendizaje se de. En la capacitación el aprendizaje se lleva a cabo en el área de trabajo, en contacto directo con los procesos, el equipo, la maquinaria y herramienta con que convive cotidianamente el sujeto, pero también en aulas equipadas para este fin. Las aulas son más frías y dan la impresión de estar en la escuela, sin embargo, del papel que juega el instructor dependerá el que los capacitandos involucren sus esfuerzos a cumplir el objetivo principal: **aprender**.

Los adultos están sujetos a factores culturales, vivenciales y experiencias anteriores, por lo tanto, es fundamental tener presente que la capacitación se dirige a adultos que aprenden

- A lo largo de toda su vida
- Cuando se pone en práctica lo aprendido
- Cuando involucra toda su persona, inteligencia, vida emocional, valores e intereses
- Si se toman en cuenta sus experiencias anteriores y capacidad
- A través de la retroalimentación y elevación de la autoestima

Por lo anterior, la sistematización de las acciones de capacitación y específicamente las de instrucción - aprendizaje consideran entre sus principios generales

- Que el instructor haga uso de ejemplos que tengan que ver con las experiencias del capacitando y que faciliten la comprensión de casos individuales. Hacer uso ante todo de los conocimientos y las experiencias previas del sujeto
- Permitir la penetración experimental de los sujetos en los procesos de la naturaleza y de la técnica
- Que se dé mayor importancia y atención al grado de asimilación práctica de los conocimientos, más que a respuestas verbales

-
-
- Liberar el proceso de aprendizaje de conceptos tradicionales y dar paso a la actividad directa del capacitando como conquistador de su propio conocimiento
 - Que los objetos de conocimiento, contenidos o experiencias deriven de la realidad del capacitando, de su necesidad de aprender y que exige una respuesta correcta
 - El proceso debe darse a la inversa de lo acostumbrado en la escuela, ahora el trabajador pregunta y el instructor responde. Esto como resultado de que cada nuevo conocimiento que se adquiere debe dar solución a un problema o necesidad, por lo que los logros son personales y de valor exclusivo
 - Que el valor educativo de un contenido sea asumido dinámicamente y pase a formar parte, una vez aprendido, de la propiedad del sujeto, como algo suyo, como algo que forma parte de su filosofía de vida, de su trabajo

Con base en lo anterior, se observa que el logro de aprendizajes en el ámbito de la capacitación se alcanza no solo porque existe alguien que instruye, que requiere de otro que aprenda, sino porque cuando se instruye, se aprende durante la tarea misma de instrucción.

Resultado de la instrucción se pretende que el aprendizaje

- "Modifique en algún aspecto la conducta o la personalidad, por lo que se convierte en un proceso de cambio
- Mantenga la modificación provocada en la conducta de una manera estable, y que permanezca por un lapso de tiempo prolongado
- Establezca una situación nueva en el capacitando ya que desarrolla respuestas estructuradas hacia un modelo de desempeño adecuado." (17)

El proceso enseñanza - aprendizaje en un sistema escolarizado posibilita la conformación de aprendizajes en los alumnos y presenta una dinámica propia, en el proceso instrucción - aprendizaje también se logra la obtención de aprendizajes significativos en el sujeto que tienen que ver con las funciones técnicas de su puesto, pero las condiciones que lo hacen posible, son diferentes.

Para alcanzar lo expuesto, se hace uso de los conocimientos y vivencias propios de una formación pedagógica, la cual supone el empleo adecuado de técnicas grupales, instruccionales, recursos didácticos, procedimientos de evaluación, redacción de objetivos etc... que guíen acertadamente la conducción de grupos de aprendizaje.

2.4 La Participación del Pedagogo en la Capacitación

El desempeño laboral y desarrollo profesional del pedagogo no se limita hoy en día a la ejecución de actividades académicas, de investigación o de educación especial. El campo se amplía cada vez más gracias a la participación activa y comprometida de los profesionistas que incursionan y se interesan en su crecimiento profesional en espacios más amplios de repercusión social.

El ámbito de la capacitación se ofrece como una opción a la cual pueden acceder las profesiones relacionadas con la formación, conducción y organización de grupos de trabajo. De ahí que se hable de la participación en esta área de psicólogos, administradores, ingenieros industriales, sociólogos y educadores, y de algunos otros que no precisamente tienen una relación directa en el manejo de recursos humanos, mucho menos de aquellos procesos educativos que involucran, pero que han encontrado en la capacitación un terreno de trabajo fértil y noble para la obtención de resultados inmediatos.

La intervención del pedagogo, en este sentido, es una de las funciones más atractivas del momento, ya que en la capacitación o formación de recursos humanos se aplican, en la mayor parte de los casos, los conocimientos adquiridos durante la formación escolar de nivel superior, pero también todos aquellos aprendizajes adquiridos en la práctica laboral.

La amplia literatura que se ha venido publicando sobre capacitación y desarrollo de personal demuestra claras evidencias del importante papel que juega no solo el pedagogo, sino el especialista en esta materia. A la fecha es ya posible hablar de profesionistas en capacitación, desarrollo de recursos humanos o personal, pues el trabajo es reconocido en las organizaciones laborales como necesario y útil, no obstante, se puede afirmar también que esta profesión no tiene aun el mismo reconocimiento que otras de gran tradición en nuestra sociedad, como el ingeniero, el médico o el abogado, pero el proceso de aceptación es cada vez más amplio, claro y definido.

Se trata más que una función de las profesiones señaladas, de un espacio que exige frecuentemente una especialización en la materia.

Es por lo anterior que el pedagogo al abordar durante su preparación escolar todos aquellos aspectos relativos a la educación, al aprendizaje, a la conducción de grupos, a las metodologías didácticas, a la psicología etc. es el profesionista que cuenta en un mayor porcentaje con los elementos necesarios para competir y resaltar en este campo. La tarea no es fácil, pero es interesante y retadora, por lo que se necesita estar muy consciente que, para participar en ella, se debe contar o prepararse en

- Asumir el compromiso y respeto que demandan los sujetos con los que se trabaja.

-
-
- Tener la habilidad para utilizar acertadamente las aportaciones de las ciencias humanas
 - Contar con la información y experiencias correspondientes al proceso de adquisición de aprendizajes
 - Desarrollar la habilidad para diseñar y crear condiciones adecuadas para que se produzcan los aprendizajes deseados
 - Interés por investigar problemas y soluciones que repercutan en el mejoramiento del proceso instrucción - aprendizaje
 - Desarrollar metodologías técnicas y pedagógicas que faciliten la organización y operación de las acciones de capacitación de manera atractiva y dinámica
 - Contar con una filosofía de vida, de profesión y de responsabilidad, porque de ella derivan las funciones a emprender con el desarrollo individual, de los grupos, de las organizaciones y de sí mismo
 - Abrirse a la necesidad e interés de prepararse continuamente conforme a los avances tecnológicos que le permitan dar respuestas inmediatas a los cambios constantes que se viven en las organizaciones
 - Desarrollar las habilidades para el diseño y manejo adecuado y oportuno de métodos, técnicas y recursos didácticos, a fin de dinamizar y agilizar los procesos de aprendizaje
 - Ser hábil para comunicar ideas y trabajar en grupos heterogéneos
 - Asumir un rol activo de apoyo en la formación de recursos humanos. Para ello se requiere estar relacionado con la naturaleza del proceso de aprendizaje, los factores personales y los no personales que lo condicionan, así como los factores que influyen en la resistencia al cambio

Estas son sólo algunas de las anotaciones que deben ser tomadas en cuenta, no son las únicas, de hecho cada vez se complejizan más, ya que el campo lo demanda, el pedagogo tiene las bases para enfrentarlo, pero necesita de un involucramiento verdaderamente real y convencido. En este ámbito el pedagogo se percató de que aunque en la escuela se discutía el desfase existente entre las asignaturas académicas y la actividad laboral, en el trabajo mismo de la capacitación encuentra la explicación oportuna a sus acciones, a su toma de decisiones y, sobre todo, a su desarrollo como individuo con base en lo aprendido en las aulas.

En la capacitación el pedagogo aplica tarde o temprano lo revisado en clase, lo adecua, lo enriquece, lo transforma, lo vive. En el terreno modifica aquello que necesita ser cambiado, introduce tareas nuevas derivadas de la investigación y de la experiencia, y más aún procura ser cada día mejor porque el trabajo lo pide y la competencia también.

El desempeño en capacitación no es un camino fácil, está surgiendo y su desarrollo avanza aceleradamente. Se requieren conocimientos interdisciplinarios y multihabilidades personales, por lo que se debe entender que el pedagogo al igual que cualquier sujeto se encuentra inmerso en un proceso de aprendizaje que no termina y que no concluye mientras que no decline su interés por continuar cultivando y cosechando en este campo.

El pedagogo ha aprendido capacitación haciendo capacitación, por ello es conveniente incluir, o bien reforzar contenidos alusivos al campo, por que representa una fuente de trabajo más del profesionista.

El profesionista egresado de la carrera de pedagogía que se inserte en el ámbito de la capacitación no solo debe buscar planear y desarrollar programas que permitan que la gente aprenda nuevos conocimientos y técnicas para el efectivo desempeño de sus funciones laborales, sino que además debe buscar con especial atractivo el desarrollo individual y social, la madurez y satisfacción de su desempeño y el de los demás.

Del desempeño y dedicación dependerá el nivel que se escale, la remuneración económica a su esfuerzo y el cumplimiento de la labor social por interrelacionarse con sujetos participes de su propia superación.

Afortunadamente hay mucho por hacer, mucho por trabajar y mucho respaldo técnico al respecto, la participación continua dará las pautas para una gratificación mayor y sentir que efectivamente valió y vale la pena cursar 17 o 18 años la escuela para obtener las satisfacciones que brinda la capacitación a quien participa en ella proporcionándole amplios y útiles marcos conceptuales para que proyecte su autodesarrollo.

CITAS

- (1) Centro de Capacitación y Adiestramiento Textil. Manual Técnico Formación de Instructores. 1994. pág. 8
- (2) Bonfil, Ramón G. La Educación de Adultos. pág. 11
- (3) Ludojoski, Roque L. Andragogía. Educación de Adultos pag. 34
- (4) Ibidem pág. 35
- (5) Ponce Meléndez, Patricia. Surgimiento Histórico y Principales Postulados de la Educación Permanente. pag. 19
- (6) Ibidem pág. 55
- (7) García Pelayo, y Cross, Ramón. Pequeño Larousse Ilustrado. pág. 468
- (8) Fred Fluitman al respecto plantea que la formación profesional se entiende como la transferencia de conocimientos teórico - prácticos y de actitudes productivas, o para cambiar su comportamiento laboral. Por consiguiente puede referirse a quienes aprenden por primera vez en su vida y a los que han trabajado siempre, abarca las tareas escolares y extraescolares, así como la formación profesional, técnica, social y de empresa. CINTERIOR/OIT boletín 113 pag. 5
- (9) RezaTrosino, J. Carlos. Hacia un Concepto Integral de Formación Profesional. pag. 15 y 16
- (10) Engambira, Pablo. Adiestramiento en Planta. pag. 54
- (11) Salinas Alemán, Amós, Neri Guzmán, Carlos y Perez Perez, Arnoldo. Adiestramiento y Capacitación de Trabajadores. pag. 26
- (12) Romo García, Georgina. Estrategias de Adiestramiento. pág. 54
- (13) Patiño Peregrina, Humberto. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. pag. 11

-
-
- (14) Labarrere Reyes, Guillermina. Pedagogia. pag 23
- (15) Centro de Capacitación y Adiestramiento Textil. Op cit pág 21
- (16) Ludojoski, Roque L. op cit pag 65
- (17) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Formación de Instructores. México, 1996. pág. 19

3. LOS SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION

3.1 Conceptualización

El desarrollo económico y la apertura comercial a la que se enfrenta la sociedad genera continuas modificaciones en los procesos de producción, los cuales a su vez se manifiestan en cambios frecuentes en los métodos de trabajo de los distintos sectores que conforman la economía del país. Los requerimientos de este crecimiento acelerado intensifican, en consecuencia, las necesidades de capacitación de los recursos humanos.

A través de la capacitación se busca preparar al trabajador para el desarrollo gradual de las habilidades, actitudes y conocimientos prácticos relativos a la función que efectúa, pero también busca brindarle la información suficiente para que entienda y realice su actividad laboral con los niveles de calidad que se necesitan en los centros de trabajo a fin de alcanzar paulatinamente las exigencias de productividad y competitividad que demanda el mercado.

Para que la capacitación responda a los cambios e innovaciones tecnológicas, así como a la difusión adecuada de nuevas técnicas de producción, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como autoridad laboral, ofrece a los sectores productivos alternativas a través de las cuales es posible organizar y operar las acciones que en materia de capacitación desarrollan. De entre esas alternativas se destaca, por su importancia y amplitud, la adhesión a sistemas generales.

Los sistemas generales de capacitación y adiestramiento permiten conjuntar esfuerzos para la capacitación de trabajadores por rama de actividad económica. En este sentido, los sistemas generales son determinantes en la elevación de la calidad de la capacitación al homogeneizar estrategias que respondan de manera real a las necesidades de desempeño del trabajador en su ámbito laboral.

Por sistema general se entiende al "conjunto de programas generales, elaborados modularmente, dirigidos a la capacitación de recursos humanos en las ocupaciones más relevantes de una rama de actividad económica, cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran" (1)

El sistema general es elaborado por las organizaciones productivas de la rama de que se trate, con la asistencia técnica de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de acuerdo a la metodología propuesta por esta, para su operación, la organización correspondiente debe tener registro como institución capacitadora y presentar el sistema y los programas generales para su autorización.

El sistema general contribuye al incremento de la productividad al elevar cuantitativamente los productos y servicios que los centros de trabajo ofrecen a sus usuarios, ya que a mayores conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador, mejores productos, competitividad, disminución de desperdicios, tiempos, accidentes y riesgos de trabajo representa para las empresas, por consiguiente, incremento de la racionalidad económica al conducir al uso de métodos y técnicas más reales y exactos que faciliten formas óptimas de realizar las tareas de producción y coordinación laboral

Por otra parte, es conveniente citar la importancia del impacto social que se desprende a raíz de la adecuada ejecución que del sistema se realice, en virtud de su efecto en cascada con otras ramas industriales y principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas que las integran

Las micro, pequeñas y medianas empresas son las principales fuentes de empleo del país, al representar más del noventa por ciento de la actividad productiva y proveer de insumos, partes y componentes a las grandes firmas, pues bien, el sistema general se orienta a estos centros de trabajo que debido a sus características no les es posible contar con los elementos e infraestructura suficiente para desarrollar acciones de capacitación en forma independiente

La alternativa de sistemas generales posibilita a las empresas

- El cumplimiento legal y técnico de capacitar a sus trabajadores en razón del óptimo aprovechamiento de sus recursos, fuerzas y áreas de oportunidad
- Contar con una base que define el marco administrativo de la función de capacitación para su desarrollo

3.2 Descripción del Sistema General de Capacitación

El sistema general de capacitación se entiende entonces como sistema organizado en donde las partes que lo integran interactúan en forma directa y constante para el logro de objetivos concretos

La fundamentación teórica del sistema general, bajo los principios de la teoría clásica de sistemas, supone su estructura a partir de los factores que lo condicionan de manera interna, pero también por aquellos que lo determinan externamente

El sistema general manifiesta en su naturaleza dos esquemas

- **Congruencia externa**

Establece la relación que existe entre el personal capacitado resultado de la adecuada operación de los programas generales y las demandas del mercado laboral. La vinculación fuerza de trabajo especializada áreas de oportunidad, permite tener la certeza de dar respuesta a lo demandado y lo ofrecido.

A través de esta vinculación se conocen los aspectos que se consideran social, económica y culturalmente valiosos para la efectividad productiva frente a los cambios continuos en razón a las acciones emprendidas durante la formación del recurso más importante de una organización: el humano.

Con el análisis se establece la relación existente entre el aprendizaje, experiencias adquiridas y desarrolladas por el sujeto y la práctica laboral cotidiana que efectúa para comprobar la funcionalidad de los eventos proporcionados y la factibilidad de implantar nuevas acciones que retroalimentan el proceso del sistema, su reestructuración y actualización permanente.

- **Congruencia interna**

A través de la congruencia interna se analizan las relaciones que mantienen los elementos que conforman el sistema general y que dan razón de ser a su dinamismo.

Cada uno de ellos depende de la eficacia del otro y de sus logros particulares para continuar el proceso en forma efectiva, por lo que se destacan tres características fundamentales que respaldan sus relaciones mutuas:

- a. **Verificable** Porque el sistema general permite que la elección o toma de decisiones sobre cada uno de los aspectos que en él intervienen se realice mediante la fundamentación objetiva de cada decisión.
- b. **Sistemático** Porque se determina a partir de una secuencia lógica de procesos organizados previamente que consideran que cada decisión repercute sobre el sistema general en su totalidad y en los elementos que lo conforman.
- c. **Continuo** En la medida en que se establece un mecanismo de evaluación y reestructuración periódica de los factores que en él intervienen y su enriquecimiento constante con base en sus condiciones reales y concretas.

Un sistema general se conforma a partir de cuatro subsistemas o elementos.

1. Estructura ocupacional.

En esta etapa se identifican las áreas ocupacionales y puestos de trabajo que reflejan en su totalidad el proceso productivo de la rama de actividad económica en cuestión y a partir de los cuales se define la estructura ocupacional a la que dara cobertura el sistema. Su propósito radica en "establecer a nivel de rama industrial o actividad económica, un modelo de estructura organizacional de los centros de trabajo que la conforman que permita diseñar y simplificar las acciones de capacitación para optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros con que se cuenta" (2)

La actividad se deriva del análisis situacional de la rama respecto al comportamiento del producto o servicio que se ofrece al mercado y sus niveles internos de productividad, para ello se especifica la muestra representativa de las empresas en la que se recopilara la información.

Aquí se describen las funciones generales de cada área y puestos con la finalidad de contar con una imagen global del propósito, naturaleza y extensión de las actividades laborales que se efectúan en la rama y disponer de una radiografía que permita orientar las acciones de capacitación que se instrumenten en cada centro de trabajo.

2. Perfiles de puestos de trabajo.

La mayor parte de las técnicas modernas de dirección de personal se dirigen a situar el hombre apropiado en el puesto de trabajo adecuado.

Si no se define con exactitud el contenido de cada puesto de trabajo, es imposible ubicar a la persona adecuada para ocuparlo y asignarle la retribución que le corresponde.

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que este no solo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

El sistema general considera en la segunda etapa de la metodología lo correspondiente a perfiles, en los que se determina lo que debe hacerse en cada uno de los puestos de trabajo evaluando la situación ideal en la que los recursos humanos, materiales y financieros son suficientes, aprovechados en su totalidad y se desarrollan las actividades de manera eficiente para obtener el máximo de productividad

Ante tal situación, el perfil "caracteriza las capacidades intelectuales, físicas, actitudes y valores, como requerimientos idóneos del puesto de trabajo para favorecer el desempeño laboral y desarrollo personal del sujeto que lo ocupe" (3)

Esta etapa consiste en elaborar un instrumento escrito de la ejecución, obligaciones y responsabilidades operativas de cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional, describiendo las capacidades intelectuales, psicomotrices y actitudinales requeridas para el mejor desempeño de las tareas, así como los requisitos mínimos de formación escolar y experiencia

Implica por tanto identificar y homologar los puestos de trabajo que integran a cada área, estableciendo el perfil tipificado

Al determinar el perfil de los puestos de trabajo se cumple con más del cincuenta por ciento los trabajos que tendrían que realizar en lo particular cada empresa para diagnosticar sus necesidades, representando una gran ayuda para estas al disponer de la definición de lo que sería su situación ideal, restándole solo identificar la situación real, analizar comparativamente las mismas y precisar las necesidades de capacitación a cubrir

3. Contenidos de aprendizaje

Aquí se determinan los conocimientos, conceptos, ideas, principios, procedimientos, prácticas, etc. considerados prioritarios para que los ocupantes de un puesto realicen de la mejor manera las actividades laborales que les corresponden conforme los requisitos establecidos en el perfil

La etapa comprende previo análisis de los aspectos que integran un perfil, seleccionar y organizar la "materia prima" que servirá de insumo para la estructuración posterior de la estrategia completa de capacitación el programa general

El análisis de puestos comprende las tareas esenciales y de apoyo del puesto, por lo que los contenidos se aumentan, reducen o actualizan en función de los avances tecnológicos, especializaciones o simplificaciones que se incorporen

Se enlistan con el orden, secuencia y grado de complejidad que implica cada uno de ellos, distinguiendo los aspectos teórico - prácticos esenciales, de formación técnica y complementarios al desarrollo del individuo

Agrupados en unidades autosuficientes y complementarias denominadas módulos, los contenidos se traducen en los temas y subtemas que conformarán los programas de capacitación, mismos que orientarán las experiencias de aprendizaje del personal a formar

4 Programas generales de capacitación.

En esta fase se "estructuran organizada y sistemáticamente las acciones de capacitación, con el objeto de lograr su adecuada ejecución a través de un proceso de instrucción que considere los aspectos técnicos, de higiene y seguridad, así como de actitudes y valores orientados al incremento de la productividad" (4)

El propósito de la etapa es establecer programas generales de capacitación para cada puesto de trabajo identificado en la estructura ocupacional. Están integrados por módulos técnicos específicos a las funciones de los puestos y de incidencia general que permiten operar de manera ágil y sencilla el sistema general en la rama de actividad económica en cuestión

Los programas generales se elaboran a partir de la estructuración de los contenidos de capacitación en módulos y su establecimiento consiste en describir secuencialmente las actividades de instrucción-aprendizaje para la formación, actualización y desarrollo del capital humano

El programa general y los módulos que lo integran consideran como elementos sustantivos los objetivos de aprendizaje a lograr, las actividades que conducirán las sesiones de trabajo, los recursos didácticos que auxiliarán y complementarán la labor instruccional y el procedimiento de evaluación a aplicar para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos

3.3. Marco Legal

El sistema general de capacitación y adiestramiento tiene su sustento legal en los artículos 153-A, 153-B, 153-D, 153-K y 539 fracción III inciso F de la Ley Federal del Trabajo que al respecto indican lo siguiente:

Ley Federal del Trabajo - Capítulo III Bis de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores

Artículo	Idea Principal
153-A	"todo trabajador tiene el derecho a que su patron le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patron y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (5)
153-B	"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante la adhesión a los Sistemas Generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas." (6)
153-D	Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada." (7)
153-K	<p>"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos o trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para conformar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento para estos comités tendrán facultades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas. • Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes. • Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento" • 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." (8)

3.4 Marco Teórico - Curricular

La elaboración y operación del sistema general tiene su fundamentación curricular en dos vertientes teóricas provenientes de especializadas disciplinas La Administración y la Pedagogía

3.4.1 Teoría de sistemas

De la Administración se recurre a la teoría de sistemas que en su caso tiene la función de explicar concretamente la denominación "Sistema General" y manifestarse a la vez como elemento que permite buscar generalidades aplicables a cualquier sistema independientemente de su naturaleza, a fin de rescatar las relaciones que existen entre sus componentes

La definición de sistema general tiene su antecedente teórico en el concepto de sistema que maneja Silveri quien afirma que "un sistema es la estructura u organización de una totalidad ordenada, que muestra claramente las relaciones recíprocas que guardan entre sí las partes y estas con el todo mismo " (9)

Los principios de los cuales se parte para llevar a cabo el análisis de los elementos que dan razón de ser a los sistemas generales son retomados principalmente del sustento de la teoría clásica de sistemas, en tanto que esta plantea que "un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción, lo que realmente caracteriza un sistema son las relaciones entre ellas " (10)

Para ubicar el papel que juega la teoría de sistemas en los estudios contemporáneos, conviene señalar que surge y se desarrolla aproximadamente a partir de los años 40's y 50's del presente siglo cuyos principales representantes son Bertalanffy, Stanford y Richard A Jhonson

Los principios fundamentales de esta teoría consideran al sistema en un sentido total en donde los procesos componentes necesarios a la operación de un sistema son llamados subsistemas que a su vez forman parte de nuevos subsistemas mas detallados que tienden a formar un todo organizado orientados hacia un mismo propósito y que tienen entre su principal característica la unión

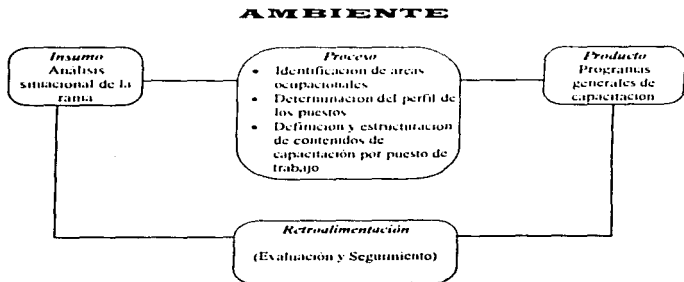
Debido a que la teoría de sistemas constituye un cuerpo conceptual heterogeneo abierto a múltiples interpretaciones y admite un tratamiento critico permanente que permite reestructurarlo con base en nuevas necesidades y objetivos, el modelo que se retoma considera los elementos básicos que caracterizan a cualquier sistema

- ☑ **Entrada o insumo**: Es la fuerza de arranque o de partida de un sistema
- ☑ **Proceso**: Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados
- ☑ **Salida, resultado o producto**: Es la finalidad para la cual se reunieron objetos y relaciones del sistema
- ☑ **Retrealimentación**: Alimentación de retorno, es la función de un subsistema que tiene como propósito comparar la salida con un criterio o patrón previamente establecido

Existe un elemento más que puede afectar o no las relaciones que mantienen las unidades del sistema: el ambiente, el cual puede ser ubicado en dos planos: interno al sistema o externo a él y varía según las relaciones que se guarden y el tipo de sistema que se estudie, esto es, abierto o cerrado.

Por otra parte, todo sistema debe contar con un ordenamiento físico y operativo de los distintos componentes o elementos que lo integran. A este ordenamiento se le denomina estructura.

A partir de las etapas que integran el sistema general, en su fase de elaboración, se puede definir el siguiente modelo:



El esquema demuestra lo siguiente:

- El insumo permite conocer el entorno relevante, la descripción de las condiciones actuales y deseadas, la identificación de necesidades no satisfechas y el diagnóstico de los problemas que impiden el desarrollo de la rama de actividad económica en cuestión. En esta fase se valora la capacidad de las instancias responsables de la estructuración y operación del sistema general de capacitación para identificar no sólo necesidades de formación, sino también estrategias que permitan llegar al logro de los objetivos previstos, obtenidos del análisis de la situación que guarda la rama con relación al aparato productivo nacional

El análisis situacional de la rama de actividad económica proporciona la información suficiente para dar inicio al funcionamiento de un sistema general, misma que será transformada o contribuirá al proceso de transformación correspondiente

- El proceso por su parte está constituido por los mecanismos que se emplearán para modificar el elemento de entrada - el diagnóstico de necesidades, y que contribuirá a alcanzar el objetivo principal - la estructuración del modelo de organización de la capacitación en la rama

Para el proceso se consideran las estrategias y recursos que contribuyan a operar el diseño sugerido. Aquí se recopila, analiza y organiza la información correspondiente a la estructura organizacional de la rama en estudio, las áreas ocupacionales que la integrarán y los perfiles de los puestos de trabajo que pasarán a formar parte de ellas

Identificar y concretizar las funciones y actividades laborales de áreas y puestos permite a los centros de trabajo contar con un mecanismo de organización laboral, para definir el "deber ser", es decir, lo que la rama requiere que se efectúe en cada uno de los puestos de trabajo y, en consecuencia, sentar las bases para determinar los contenidos de capacitación que habrán de atender y conducir la formación de los recursos humanos especializados a las operaciones de la industria

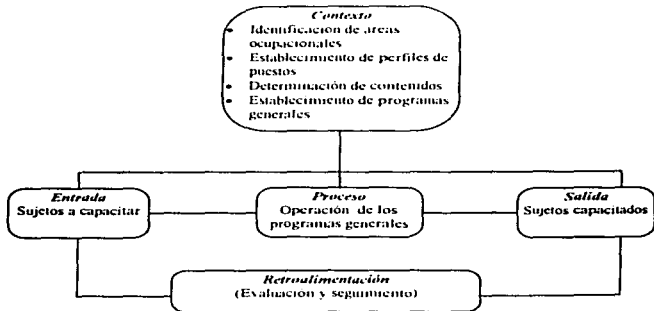
- El producto, por su parte, se ve representado por la conformación de los programas generales de capacitación, los cuales se derivan del estudio profundo de las dos fases anteriores. Tienen como principal propósito el describir en forma detallada los objetivos, contenidos y actividades de instrucción - aprendizaje que se deberán seguir para desarrollar las acciones necesarias para la formación o actualización de los trabajadores.
- La evaluación y el seguimiento determinan la fase en que se valora si las metas y objetivos previstos fueron alcanzados y en qué medida satisfacen los requerimientos identificados en el insumo

El seguimiento del cumplimiento de todas las fases que componen el modelo de sistema, conforme a las etapas que integran un sistema general, permite analizar si las acciones de planeación, estructuración e instrumentación cumplieron con las disposiciones establecidas, o no, y las razones que las justifican

La retroalimentación en esta forma conduce información de flujo al insumo, proceso y producto para localizar fallas que aún se esta en posibilidades de corregir, exaltar aciertos y, sobre todo, resaltar la importancia de desarrollar un esquema de capacitación sustentado en el análisis de los procesos productivos de una rama de actividad económica

Ahora bien, si se considera al proceso capacitador un sistema en el que entran individuos a capacitar y salen sujetos capacitados, en el que se hace necesario un procedimiento para obtener el producto que es la adquisición, actualización y desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, entonces, se tendrá un modelo en donde intervienen los siguientes elementos si se toma como referencia un sistema general en su fase de operación

AMBIENTE



Con base en el esquema, se tiene que

- El contexto proporciona información para conocer el entorno y describir las necesidades actuales y deseadas por una industria y/o empresa en la identificación de necesidades no satisfechas y que parten del diagnóstico situacional de los centros de trabajo que integran una misma rama económica, pasando por la delimitación de áreas ocupacionales, establecimiento de perfiles de puesto y estructuración de contenidos para aterrizar en la elaboración de programas generales. Estos momentos son los elementos que conforman un sistema general y pueden, como ya se vio anteriormente, considerarse en sí mismos un sistema, sin embargo, el proceso continúa cuando
- La entrada conjuga los elementos que serán transformados en resultados, es decir, los recursos humanos que laboran en cada una de las empresas que integran la rama y que serán capacitados
- El proceso, por su parte, está constituido por los mecanismos y procedimientos técnicos y pedagógicos empleados para modificar la entrada. En esta fase se lleva a cabo la ejecución de los programas generales a través de los módulos que los integran
- La salida es el producto del sistema que resulta del procesamiento de los elementos de la entrada: sujetos capacitados resultado de su participación en los eventos de formación
- La retroalimentación aquí se refiere al proceso de donde se obtiene la información necesaria sobre los resultados obtenidos de la operación del sistema general y concretamente de los programas generales como alternativa en capacitación, lo que permite efectuar las modificaciones necesarias para mantener actualizado el contexto, redefinir con base en ello la entrada e iniciar nuevamente el proceso

3.4.2 Teoría del diseño curricular

De la Pedagogía se retoman los elementos sustanciales de la teoría del Diseño Curricular, por ser un instrumento útil que proporciona, por un lado, modelos utilizables y transferibles a diferentes ámbitos, y evita, por otro, vagas analogías que perjudican el desarrollo del proceso instruccional - aprendizaje. Esto se logra porque la teoría del diseño curricular establece de manera clara y precisa los pasos a seguir para conformar un plan y programas de estudio y/o instrucción.

Los orígenes del término curriculum, que también ha sido empleado como currículo o curricula, reflejan diversos estudios desarrollados en torno al concepto y en los cuales se encuentran diferentes construcciones y aportaciones al campo, esto, en la mayoría de los

casos, de acuerdo a la posición teórica, ideológica y política en que se ubican los autores y del momento histórico - social en que surgen las mismas

Las propuestas para la elaboración de sistemas curriculares consideran al curriculum sinónimo de plan de estudios, es decir, se abordan formas óptimas en que puede llevarse a cabo la organización de contenidos de aprendizaje y materias que deben ser asimiladas por los sujetos en su proceso educativo. Algunos especialistas al hacer referencia al término curriculum incluyen los elementos que lo conforman, que consideran desde especificación de contenidos, su organización, secuencia, temporalidad, métodos y técnicas de enseñanza etc. . hasta las necesidades histórico - sociales demandadas por el entorno

Bajo estas circunstancias, algunos autores conciben al curriculum un proceso que no concluye al momento de obtener un producto (plan de estudios), sino que se propaga a la realidad social y educativa en que vive el sujeto partícipe, mientras que para otros, es un producto de la "planificación de los elementos que lo conforman y que permiten establecer un modelo curricular " "elaborar un curriculum, es una operación compleja mediante la cual se crean y articulan los cuatro elementos fundamentales de la guía a la que denominamos curriculum (objetivos, contenidos, evaluación y cartas descriptivas) " (11)

A partir del hecho de que en la actualidad se carece de una visión común de lo que representa el curriculum como fundamentación teórica del proceso enseñanza - aprendizaje, se hace necesario determinar los principios que rigen el análisis de los elementos que integran el sistema general

Para este trabajo, se retomaron como principales representantes de la teoría curricular los postulados de Hilda Taba y Jose A. Arnaz que determinan los elementos mínimos necesarios para realizar un diseño curricular que sirva de guía al proceso concreto de enseñanza - aprendizaje, en capacitación - instrucción - aprendizaje y que le otorgan la noción de totalidad a un plan de estudios que, aplicado al ámbito de la capacitación se traduce en planes y programas de instrucción

La noción de totalidad en el diseño curricular permite comunicar y examinar un cúmulo importante de contenidos de aprendizaje, su orden y circunstancia, pues aunque existen diferencias en las formas de estructurar un plan de estudios, entre los principales teóricos de la materia "se considera implícita o explícitamente que un plan debe tener una secuencia y organización tal que facilite al educando aprender lo complejo a partir de lo simple, así como integrar en un todo coherente y sistemático, el conjunto de aprendizajes que adquiera" (12)

Los sistemas generales aterrizan en el diseño y elaboración de programas generales cuyo propósito es formar integralmente a los trabajadores de una rama de actividad económica para el mejor desempeño de las tareas del puesto de trabajo que ocupan, o las de un superior

En este sentido, la necesidad de partir de los principios de la teoría curricular facilitan el análisis del sustento que valida el programa general y al sistema general en su conjunto en una propuesta curricular que orienta las acciones de capacitación a realizarse en las unidades productivas de una rama de actividad económica con el objeto de disponer de una opción que gire sobre bases reales y concretas el proceso de aprendizaje en el trabajo.

Para fundamentar curricularmente los elementos que considera un programa general y en el cual se ven inmersos los individuos a ser capacitados, retomando el planteamiento de Hilda Taba, en el sentido de que todos los currículum, se componen de ciertos elementos, se precisan las etapas y aspectos que son considerados en la estructura del sistema general.

Los elementos y/o aspectos que propone Hilda Taba y José A. Arnaz para elaborar un currículo y que se relacionan directamente con los principios pedagógicos del sistema general son:

☐ Diagnóstico de necesidades

Es el primer paso a ejecutar en esta tarea. El diagnóstico de necesidades permite identificar y reconocer vacíos, deficiencias y variantes que se atenderán y pueden surgir en el proceso educativo.

En el diagnóstico se precisan los requerimientos de desempeño de los recursos humanos de una organización, los cuales representan la información necesaria para especificar, seleccionar y jerarquizar las necesidades que pueden ser atendidas mediante acciones de aprendizaje, de acuerdo a los propósitos generales del sistema al que pertenece.

La actividad de indagar sobre las necesidades de los individuos, de sus expectativas de formación y de los espacios de que adolece el entorno en que se desenvuelven, orienta en forma precisa las acciones a realizar para la conformación de un currículum acorde a las condiciones sociales que lo demandan y tendencias de su desarrollo.

☐ Formulación de objetivos

Los resultados que se obtienen en el diagnóstico de necesidades proporcionan los datos suficientes para definir objetivos y estrategias de acción que favorezcan su atención.

Las necesidades representan el insumo para establecer los objetivos que se desean alcanzar, ellos ubican la razón de ser, la justificación y dirección del proceso de aprendizaje que será guiado por el currículum. Los objetivos definen el para qué del currículum.

Los objetivos curriculares determinan el contenido idóneo que es importante considerar y como ha de ordenarse, además de precisar lo que se desea obtener del proceso

Formular objetivos representa la oportunidad de satisfacer las necesidades en materia educativa, por lo que suponen para su construcción, caracterizar al alumno - insumo. La caracterización del alumno - insumo conlleva a elaborar un perfil de egresado en el que se describa al alumno producto para el que se elabora un currículum y se incluye en el aspectos como edad, escolaridad, situación socioeconómica y principales características ha de adquirir resultado de su transición en un sistema de enseñanza - aprendizaje

Los aspectos básicos a desarrollar son

- Áreas de conocimiento
- Lo que será capaz de hacer con ellas
- Valores y actitudes asimiladas
- Destrezas y habilidades desarrolladas

☒ Selección de contenidos

Los contenidos son todo aquello que puede concebirse objeto de aprendizaje. Los contenidos deben proporcionar información científica y tecnológica de cada una de las actividades que realizará el educando al egresar del proceso y en la práctica de las operaciones básicas de los procesos

La selección de contenidos supone

- Retomar los resultados del diagnóstico de necesidades. La información indica las áreas a priorizar
- Revisar la funcionalidad, importancia, suficiencia y actualidad de los mismos de acuerdo al momento histórico, social y económico
- Ubicar lo anterior dentro del contexto educativo en que se encontrará inmerso el sujeto y por el cual atraviesa

☒ Organización del contenido

Precisa la continuidad y secuencia en el aprendizaje, la articulación que tiene entre sí y el orden en que podrá ser abordado

En cuanto a la selección y organización del contenido, Arnáz lo concibe como plan de estudios

El plan de estudios tiene entre sus principales propósitos

- Informar lo que ha de aprender el educando durante el proceso de aprendizaje
- El orden que deberá seguir el proceso, o bien, las opciones que el sujeto puede tener para ordenar su proceso de aprendizaje en la escuela

Para organizar el contenido es preciso

- Dar a los conceptos e ideas generales una lógica, dependiendo del tipo de contenidos y sujetos a quienes vaya dirigido
- Tener en cuenta la complejidad de los contenidos, para calcular la dificultad que representan
- Integrarlos y graduarlos de acuerdo a su validez y significatividad

☒ Selección de actividades de aprendizaje

Las actividades de aprendizaje son el conjunto de acciones programadas y organizadas dirigidas a promover aprendizajes en los individuos

Estas acciones representan un medio para cumplir los objetivos planteados, son una manera para que el participante experimente hechos y vivencias que faciliten la adquisición o reforzamiento de aprendizajes

La selección de actividades permite traducir el contenido o material de estudio en experiencias concretas de aprendizaje

☒ Organización de las actividades de aprendizaje

Define la planificación de experiencias para adaptarlas a las variaciones en cuanto a capacidades para aprender, motivaciones, estructuras mentales, etc. Con respecto a la selección y organización de las actividades de aprendizaje, José Arnáz las considera o denomina cartas descriptivas

En uno u otro caso se hace referencia al conjunto de acciones organizadas que se derivan de los objetivos y estructuración de contenidos y que guían en forma precisa qué se va hacer para cumplir los objetivos

Para la estructuración e instrumentación de las actividades de aprendizaje se consideran las técnicas de instrucción y grupales y los recursos didácticos a emplear de acuerdo al tipo de contenidos que serán objeto de aprendizaje

Las técnicas de instrucción, por su parte, son los procedimientos mediante los cuales el docente, maestro o instructor organiza y efectúa las actividades necesarias para facilitar en forma efectiva el proceso de aprendizaje. Tres son las más comunes o básicas, ya que de la combinación de las mismas se pueden establecer muchas otras

- **Interrogativa** Consiste en plantear preguntas para explorar y utilizar los conocimientos y experiencias de los participantes para desarrollar un tema o llegar a conclusiones
- **Demostrativa** Consiste en presentar teórica y prácticamente el manejo de aparatos, instrumentos, ejecución de una acción, etc. además de que facilita la indicación del camino a seguir, ya comprobado, para la ejecución de una tarea o proceso. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición
- **Expositiva** Consiste en la presentación oral de un tema ante un grupo y su desarrollo está centrado en el docente, instructor o facilitador

Las técnicas grupales mientras tanto son procedimientos o medios sistematizados para organizar y desarrollar las actividades de grupo. Permiten afirmar y ampliar conocimientos adquiridos, estimular la iniciativa y creatividad al favorecer un ambiente propicio para el aprendizaje y fomentar las relaciones humanas.

Entre estas técnicas se encuentran las encaminadas a integrar a los sujetos en grupos, y las que facilitan y apoyan el desarrollo del proceso instrucción - aprendizaje, entre ellas se incluyen a las que por medio de la ejemplificación, discusión, análisis etc. optimizan el aprendizaje del individuo.

Finalmente, los recursos didácticos son un conjunto de medios materiales o auxiliares que se utilizan para apoyar la comunicación entre el docente y el educando, y a la vez propiciar la vinculación entre la experiencia directa (práctica) y lo que se estudia (teoría)

Determinación de lo que se va a evaluar

Y de las maneras y medios para hacerlo, es decir ¿que se evaluará?, ¿a través de qué se evaluará? etc. Para Arnáez esto representa el sistema de evaluación

La evaluación es un procedimiento que permite dar seguimiento a las acciones desarrolladas en el proceso instrucción - aprendizaje y analizar el grado en que se cumplieron los objetivos, es decir, permite conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el educando en su proceso de aprendizaje, a través de los instrumentos que se emplean para tal fin

La evaluación es la acción de juzgar la información que se desprende directa o indirectamente de la realidad y se concibe como un proceso que debe practicarse a lo largo de todo el currículum

Para establecer los procedimientos de evaluación es necesario

- Definir las normas que la orientaran
- Seleccionar los métodos y técnicas a través de las cuales se evaluará el currículum y los aprendizajes logrados como resultado del cumplimiento de los objetivos
- Diseñar los instrumentos. Aquellos medios que facilitaran la integración de información y su concentración para tener una visión total de lo alcanzado, problemas detectados y reorientaciones que enriquezcan el currículum

Como se anotó anteriormente, el sistema general se compone de cuatro elementos: descripción de áreas ocupacionales, determinación de los perfiles de puesto, definición y estructuración modular de contenidos de capacitación y establecimiento de programas generales de capacitación, los cuales, de acuerdo a los elementos curriculares descritos, se ven representados de la siguiente manera:

- El diagnóstico de necesidades en el sistema general se refleja cuando los interesados de las ramas de actividad económica deciden estructurar un sistema general. El primer paso consiste en diagnosticar la situación que prevalece en la industria a fin de establecer las acciones de capacitación que atiendan los requerimientos de formación que se deberán cubrir

A través del diagnóstico se identifica la estructura organizacional de la rama considerando las características particulares de las empresas que la integran, es decir, que efectúan iguales o similares procesos de producción, también se identifica la información económica, social, científica y tecnológica que influye en las adecuaciones de los procesos productivos, se precisa la situación del producto o servicio que se ofrece al mercado, cantidad y características de los recursos humanos de que se dispone etc. todo esto contribuye a sentar las bases para las futuras acciones, continuar el proceso y retroalimentarlo

El diagnóstico de necesidades se ve representado en las tres primeras etapas de la metodología del sistema general

En lo que respecta a las áreas ocupacionales, el diagnóstico refleja los distintos tipos de empresas que integran una rama. Las áreas ocupacionales evidencian las áreas tipo de mayor relevancia en los procesos de una industria

- En lo que a los perfiles de puesto se refiere, estos permiten, en primera instancia, conocer el número total de puestos por área mediante la descripción de sus funciones generales

El perfil de puesto en el sistema general caracteriza al trabajador-insumo a fin de conocer las características del producto a obtener una vez ejecutados los programas generales

El perfil de puesto o perfil de egresado (13) determina las funciones, actividades y tareas que deberá realizar el trabajador que lo ocupe. El diagnóstico de necesidades brinda la información para el diseño de perfiles que son el punto de partida para la siguiente fase: los contenidos de capacitación

- Los objetivos curriculares como se conciben en la Teoría del Diseño Curricular, en el sistema general se ven representados sustancialmente en dos momentos

- a El primero de ellos, es el propósito que manifiesta el sistema en su discurso de propuesta alternativa de capacitación. Este propósito se inserta en el momento en que el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y los Criterios Legales en materia de capacitación enfatizan en las opciones de que disponen las empresas para organizar sus planes de capacitación, resaltándose la estructuración de una metodología de capacitación que refleje, por rama de actividad económica, un esquema amplio en que se orienten las acciones de capacitación

El motivo: diseñar un plan claro, completo y objetivo que defina estructura, niveles, necesidades y estrategias de atención a los objetivos y metas de capacitación que busca alcanzar la rama

El plan se concreta en los programas generales que se diseñan por puesto de trabajo, y que consideran en su estructura los siguientes componentes

- ✓ Objetivos
- ✓ Contenidos
- ✓ Actividades de instrucción - aprendizaje
- ✓ Evaluación
- ✓ Bibliografía

-
-
- b. El segundo momento, y quizás el más importante en que se ubican los objetivos curriculares en la estructura del sistema general, es el que concierne a los objetivos generales del programa que significativamente representan la guía concreta de las experiencias de aprendizaje a desarrollar

Los objetivos generales establecen los propósitos más amplios que los trabajadores deberán alcanzar al término del programa

La formulación de objetivos claros y amplios representa la plataforma esencial para la elaboración del currículum en el sistema, su adecuada descripción determina los contenidos que son importantes incluir. Para el programa general el objetivo general es el punto de partida de las actividades de instrucción - aprendizaje que se seleccionan, ya que de ellas depende en gran medida la preparación del trabajador a sus funciones

La formulación de objetivos en el programa general incluye también objetivos particulares, referidos a los resultados que se deberán obtener al término de cada uno de los módulos (14) que conforman el programa y que en forma coordinada permiten el cumplimiento del objetivo general

- De acuerdo a lo anterior, conviene citar las tres instancias en que se pueden organizar los contenidos en el diseño y elaboración del currículum

- ✓ Disciplinas
- ✓ Areas
- ✓ Módulos

La organización de los contenidos de capacitación en estructura modular facilita el estudio de un problema central mediante grupos de contenidos autosuficientes en sí mismos, contribuyentes de un propósito común

Cabe señalar que la etapa de selección y organización de contenidos se plantea posterior a la descripción de objetivos en prácticamente todas las propuestas de los principales teóricos del diseño curricular y, para la situación del sistema general, los contenidos de capacitación se definen antes de la formulación de los objetivos, por considerar que del perfil de puesto, del análisis de sus elementos y la situación de la rama se deriva la estrategia de desarrollo

- La definición de contenidos es la tercera etapa del procedimiento para elaborar sistemas generales y su organización en una estructura modular da cumplimiento a
 - a. La organización de los módulos que integran cada programa general a partir de los temas y contenidos previstos para atender las necesidades detectadas y caracterización de los perfiles de puesto

-
-
- b. El análisis de cada módulo en cuanto a su extensión, complejidad e interrelación con los otros módulos y al tiempo necesario para desarrollarse
 - c. La determinación de la secuencia de los mismos con base en lo señalado en el punto anterior .
 - d. El establecimiento de un mapa curricular modular que oriente la formación de los trabajadores
 - e. La estructuración de los módulos que sirven de tronco común a todos los puestos de trabajo y los módulos referidos a las áreas de especialización que exige cada puesto de trabajo

Los contenidos en el programa general se traducen en el objeto de aprendizaje, y de ellos, junto con los objetivos, se deriva el desglose de las actividades de instrucción

En el ámbito de la capacitación el proceso enseñanza - aprendizaje se traduce en el proceso de instrucción - aprendizaje. Este proceso se lleva a cabo para formar, actualizar o desarrollar a los individuos en su campo laboral, y se dirige concretamente a personas adultas que desempeñan una o varias funciones productivas

- El programa general, por su parte, considera también actividades de instrucción-aprendizaje que puntualizan las tareas que habrán de realizar conjuntamente instructor y participantes (trabajadores) para el logro de los objetivos

En las actividades de instrucción - aprendizaje del programa se incluye el uso de recursos didácticos y técnicas de instrucción y grupales que motivan, agilizan y refuerzan las acciones otorgándoles un sentido de dinamismo. También, dentro de su desarrollo, se señalan las formas y tipos de evaluación mediante los cuales se verifica el grado de cumplimiento de los objetivos específicos, particulares y generales y que contribuyen a valorar el cumplimiento de los propósitos del sistema general

Los procedimientos de evaluación e instrumentos empleados se detallan con precisión, de ellos depende la verificación de los alcances de los módulos, programas, y todo el proceso.

La evaluación otorga una visión de cambio continuo porque de la información obtenida se establecen nuevas estrategias basadas en nuevas necesidades que modifican y facilitan la determinación de los logros y deficiencias de la operación de los programas como etapa culminante del sistema general

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El programa considera los tiempos de ejecución de los objetivos en dos niveles y las fuentes bibliográficas que representan el soporte teórico-práctico de los contenidos revisados

Los elementos descritos, que integran un programa general, que para algunos significa en términos curriculares plan de estudios y para otros cartas descriptivas, se ajustan a los elementos sugeridos en la conformación de un currículum. El sistema general desde la perspectiva de totalidad significa para las ramas una propuesta integral de capacitación, por lo que cada etapa es el insumo - producto de la otra y en donde el peso más importante de la metodología se refleja en el desarrollo del programa general, de ahí el análisis pedagógico de sus elementos con el propósito de resaltar su validación en un plan que orienta acciones concretas de aprendizaje

3.5 Ventajas y Beneficios

Los sistemas generales constituyen para los centros de trabajo una opción metodológica para cumplir con las tareas de capacitación, ya que representa uno de los medios para optimizar el desempeño laboral de los recursos humanos y el uso de los recursos tecnológicos, materiales y financieros que se destinan a tal fin

El desarrollo de sistemas generales es resultado del trabajo conjunto de patrones y trabajadores, con la asistencia técnica de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de tal manera que reflejan las condiciones particulares y necesidades específicas de la totalidad de empresas que integran una rama y hacen factible personalizar las acciones de capacitación con base en las necesidades y requerimientos de los puestos de trabajo que conforman las áreas ocupacionales representativas de la rama

El diseño de sistemas generales ofrece las siguientes ventajas:

- Establece, a nivel de rama de actividad económica, un modelo de organización que permita optimizar y apoyar las acciones de capacitación, sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas

Lo anterior se justifica específicamente por el insuficiente desarrollo de actividades de capacitación en las empresas de menor tamaño, debido, entre otros factores a la escasez de recursos, desconocimiento de instancias de capacitación externas de apoyo a los centros de trabajo, a la deficiente organización y a sus propias características de operación, a las que con frecuencia se asocia la polifuncionalidad de los trabajadores

-
-
- En el caso de las empresas de mayor tamaño, aun cuando se cuenta en algunos casos con información limitada acerca de las acciones de capacitación que emprenden, se identifica un comportamiento desigual influenciado básicamente por el grado de modernidad de sus formas de administración, nivel de desarrollo de las relaciones laborales y, sobre todo, por las innovaciones de su tecnología. Sin embargo, el sistema general no deja de representar una opción sustancial que les facilita esta labor
 - Caracteriza las capacidades intelectuales, físicas y actitudinales idóneas para cada puesto de trabajo a fin de garantizar el mejor desempeño del trabajador que lo ocupe

La descripción de perfiles de puesto en el sistema general contribuye a ofrecer a las empresas una base de la cual se desprenden acciones encaminadas a constituir la infraestructura humana requerida de acuerdo a un "ideal". El ideal, en todo centro de trabajo, representa un objetivo a alcanzar, el perfil de puesto al caracterizar las áreas en que un individuo debe de desempeñarse con calidad, permite estructurar manuales de apoyo que orientan

- a. La selección de personal de nuevo ingreso de acuerdo a las características definidas en los perfiles
 - b. Formar permanentemente a los trabajadores a través de eventos de capacitación claramente dirigidos para cubrir lo establecido en el perfil
- Satisface las carencias reales de los trabajadores, a través de la definición y estructuración modular de los contenidos de capacitación

La identificación de necesidades de las empresas y trabajadores representa el camino para diseñar y organizar actividades concretas, siempre y cuando dichas necesidades se refieran a conocimientos, habilidades y actitudes que impidan al trabajador el desarrollo de las funciones laborales del puesto que ocupa

- Ofrece una estructura organizada y sistemática de las acciones de capacitación mediante el establecimiento de programas generales que incluyen los elementos que se consideren necesarios e importantes para la formación integral de los recursos humanos

La capacitación que se lleva a cabo en las empresas a través del aprovechamiento de los programas generales considera esfuerzos adicionales a la ejecución de eventos de carácter técnico que tienen que ver con las operaciones específicas de los puestos, incluye, además, la participación del trabajador en cursos de tipo motivacional o de aspectos generales relativos a las relaciones humanas que fortalecen la personalidad del individuo, contemplan asuntos relacionados con el mejoramiento de la calidad y

productividad exaltando el papel del sujeto como elemento sustancial de cambio en la mejora continua de los procesos y enfatizan los aspectos relacionados con la seguridad física e intelectual del trabajador respecto a las condiciones de higiene y seguridad que deben prevalecer en las empresas

El establecimiento de un sistema general de capacitación proporciona como resultado de su adecuada operación los siguientes **beneficios**

- Sistematizar y ordenar las acciones de capacitación por rama de actividad económica al precisar las etapas secuenciales que han de seguirse para la conformación del marco que sustente las propuestas que se generen en el área cuyo objeto es preparar al trabajador para el mejor desempeño de sus funciones laborales.
- Homogenizar estrategias de capacitación para cada rama de actividad económica, lo que permite definir acciones que respondan a las características y necesidades de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que la integran
- Promover permanentemente el desarrollo de nuevas tecnologías propias de cada rama, en tanto que el sistema general no representa la única opción para planear, organizar, ejecutar y evaluar las acciones de capacitación que se efectúen al interior de las organizaciones, por el contrario representa la base que impulsa el desarrollo de nuevos esfuerzos de investigación relacionados con experiencias y procesos de capacitación y productividad
- Mejorar la calidad de la capacitación al ofrecer a todas las empresas de la rama un marco organizativo común de acciones a emprender, representando esto racionalidad económica al conducir al empleo de métodos reales y exactos que permitan determinar formas óptimas de coordinar y realizar sus procesos de trabajo
- Optimizar la infraestructura de capacitación y abatir los costos de su operación al organizar los esfuerzos a través del órgano coordinador de la rama, comúnmente el centro o instituto de capacitación de la misma, organizar los eventos que se requieran por grupo de empresas que corresponda a la misma actividad económica o formen parte de una cadena productiva. De esta manera se formulan planes comunes que utilizan la infraestructura existente de manera concertada
- Desarrollar acciones que atiendan a las necesidades de capacitación de los trabajadores en su ámbito de trabajo

El diagnóstico de necesidades al ser la etapa inicial del sistema general representa el espacio que proporciona la información necesaria para definir con precisión las necesidades de formación existentes, por lo que si esta actividad se realiza con objetividad, permite que las acciones emprendidas respondan en forma directa y adaptada a las circunstancias

-
-
- Establecer indicadores de productividad para cada puesto de trabajo reflejados en los elementos que conforman los perfiles de puestos y en los que se señala el "ideal" o "deber ser" al que se aspira
 - Cada uno de sus componentes puntualiza los aspectos básicos de calidad que se deben cubrir, por lo que su contenido se transforma en indicador, de ellos dependen las valoraciones que se formulen una vez concluidas las acciones de capacitación
 - Apoyar en el incremento de la productividad de cada rama de actividad económica y a nivel empresa

La forma de operar el sistema general repercute en la generación de economías a escala que facilitan el acceso de pequeñas empresas a servicios que en forma aislada difícilmente podrían obtener. Establecer un esquema de capacitación con el apoyo de diferentes mecanismos de organización y desarrollo del proceso productivo tiene mejores resultados, pues los logros que se obtienen a nivel de centro de trabajo intensifican el impacto en cascada en la rama, en tanto que su actualización permanente permite mantenerla a la vanguardia de los cambios en la competitividad.

- Desarrollar sistemas de evaluación y seguimiento de la capacitación y de su impacto en la productividad

La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que permite retroalimentar al sistema y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente la capacitación en función de sus resultados.

La evaluación y el seguimiento dentro del sistema general implica verificar en forma continua la ejecución de las acciones, establecer el grado de avance de las mismas y determinar si los recursos humanos, materiales y el tiempo designado a su ejecución generan los resultados esperados, localizar aspectos que permitan corregir desviaciones y conocer la efectividad de lo aprendido por el participante en condiciones reales de trabajo.

El sistema general prioriza la oportunidad de sus acciones en los siguientes aspectos:

- a) Disponer de personal debidamente formado para ocupar o suplir puestos de nivel superior, o bien cubrir vacantes por ausentismo.
- b) Disminución de riesgos de trabajo al contar con trabajadores conscientes con los conocimientos y experiencia necesaria para prevenir accidentes y enfermedades laborales.

-
-
- c. **Mejorar la productividad al implantar un sistema administrado, logico y racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnologicos de que se dispone**
 - d. **Uso racional del equipo, herramientas y materia prima al disponer de trabajadores mas preparados, responsables y seguros**
 - e. **Establecimiento de un clima organizacional que favorece el desarrollo de las funciones laborales, ya que la formacion del personal se dirige al mismo objetivo: la excelencia de los recursos humanos**
- **Establecer mecanismos para determinar el impacto de la capacitacion, ya que al representar un esquema global de formacion de recursos humanos considera los resultados a obtener respecto a los insumos introducidos al proceso**

Las funciones descritas en las areas ocupacionales y los perfiles de puesto demuestran el proposito a cumplir y los programas generales el medio para su cumplimiento, por lo tanto, la estimacion de la inversion en capacitacion y su comparacion con el valor de los beneficios que aporta se ven reflejados en los procesos de mejoramiento de la organizacion

En el sistema general se preve la estimacion de la siguiente inversion

- Tiempo y materiales empleados en la estructuracion del sistema
- Sueldos y/o honorarios de instructores y asesores
- Horas-hombre de los participantes que asisten a eventos de formacion
- Renta de equipo e instalaciones para los eventos
- Compra de materiales y papeleria en general
- Reproduccion de material didactico
- Gastos originados durante los recesos
- Transportes y viaticos
- Horas-hombre de las personas que intervienen en la planeación y organización de las acciones

-
-
- Honorarios de consultores
 - Horas-hombre de personal tecnico y/o manual de apoyo
 - Apoyar a la pequeña y mediana empresa en el cumplimiento de su obligación legal en materia de capacitación, así como simplificación de los requerimientos de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Los trámites de registro de los elementos que constituyen la obligación de las empresas de capacitar a sus trabajadores constituye, en la mayor parte de los casos, situaciones de conflicto al desconocer su obligatoriedad y, en consecuencia, las gestiones administrativas a realizar

Lo anterior de refleja en variantes constantes para aquellas empresas que en forma independiente efectúan sus trámites. En el caso de las empresas que se adhieren a sistema general, lo referente a planes y programas y expedición de constancias laborales, el procedimiento se facilita

Cuando se diseña y registra un sistema general, su información y componentes son reportados a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social específicamente a la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual dictamina y autoriza su procedencia, quedando establecido un expediente de antecedentes, autorizaciones de registro e institución titular responsable, por lo que las empresas al reportar su adhesión al sistema solo necesitan marcar la modalidad de capacitación que aplicarán para la formación de su capital humano

El antecedente de las áreas, puestos, contenidos y programas únicos para todas las empresas de una rama elimina trámites aislados que pocas veces reflejan el grado de representatividad de las acciones y su contribución al mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo

C I T A S

- (1) Secretaria del Trabajo y Prevision Social Metodologia para Elaborar Sistemas Generales de Capacitacion y Adiestramiento, pag 3
- (2) Ibidem Pag 22
- (3) Ibidem pag 25
- (4) Ibidem pag 28
- (5) Secretaria del Trabajo y Prevision Social Ley Federal del Trabajo, pag 73
- (6) Idem
- (7) Idem
- (8) Ibidem pags 75 y 76
- (9) Silveru en Antonio Gago Huquet Modelos de Sistematización del Proceso Enseñanza - Aprendizaje, pag 80
- (10) Chiavenato, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración, pag 500
- (11) Tareas en la elaboracion del curriculum, pag 15
- (12) Arnáz, José A. La Planeacion Curricular, pag 25
- (13) José Arnáz define el perfil de egresado como un dibujo a grandes rasgos de las características principales que ha adquirido el educando resultado de haber transitado por un determinado sistema de enseñanza - aprendizaje
- (14) Se entiende por modulo a la unidad autosuficiente de conocimientos que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un programa general con el objeto de facilitar la organizacion de la capacitacion

4. METODOLOGIA PARA ELABORAR SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION

El sistema general, como hemos revisado, comprende para su elaboración cuatro etapas, las cuales permiten conjugar los elementos sustanciales que definen y orientan la capacitación por rama de actividad económica

Sin embargo, antes de iniciar cualquier tarea relacionada con la estructuración de un sistema general, es necesario asegurar el cumplimiento de las siguientes tareas:

- Formar un grupo técnico responsable de realizar los trabajos de estructuración, en el deberán estar representados los sectores obrero y patronal a fin de contar con las instancias que participan en las actividades productivas de la industria en cuestión, y que de manera directa están involucradas en los procesos
- Determinar la actividad económica de la rama, ya que las organizaciones laborales se encuentran divididas en tres grandes rubros: industriales, comerciales y de servicio
- Definir los propósitos que persigue la rama, así como los de las acciones de capacitación que se desean y puedan cubrir
- Definir al organismo que se hará responsable del sistema general y que asumirá la titularidad para su correspondiente registro, difusión y operación
- Elaborar el programa de trabajo en el que se consideren actividades, tiempos de ejecución y responsables de su cumplimiento
- Establecer las estrategias que convengan para recopilar, analizar y establecer la información necesaria que dé razón de ser de la rama

Cubiertos los aspectos antes anotados, se procede a la elaboración del sistema general de capacitación con base en la metodología establecida para tal fin

4.1 Definición de la estructura ocupacional

Esta primera etapa consiste en representar en forma gráfica y escrita las funciones genéricas de las áreas ocupacionales que integrarán la rama de actividad económica en estudio, entendiéndose por área ocupacional "a la división administrativa que hace una unidad

productiva o industria para agrupar distintos puestos de trabajo con un mismo fin productivo" (1)

El sistema general deriva su fundamentación de los grandes bloques o divisiones administrativas que reflejan el proceso que en conjunto desarrolla una actividad económica, lo que permite contar con una visión global de lo que acontece en la misma, y aunque el puesto de trabajo se considera como la unidad básica de una organización, es obvio suponer que su estructuración se inicie con la tecnificación de la administración de los recursos humanos por medio de las divisiones, áreas o departamentos que concretan el quehacer de cualquier organización laboral

Una clasificación de la división de áreas ocupacionales puede darse por gerencias, direcciones, jefaturas y departamentos, entre otras. Por ejemplo producción, finanzas, administrativa, mantenimiento, almacén, acabado, recursos humanos, etc., dependiendo de la complejidad y tamaño de la organización

Para establecer las áreas ocupacionales que integraran el sistema general, es necesario definir la estructura ocupacional de la rama que refleje en su totalidad el proceso productivo, conforme a las fases que lo componen

Para ello se requiere

1. Elegir una muestra de empresas que conformen la rama: micro, pequeñas, medianas y, de ser posible, grandes empresas, para tener acceso a información en los diferentes niveles
2. Realizar un análisis de la situación que guardan las empresas elegidas como representativas de la rama

En esta actividad se debe considerar

- a. Universo (no de trabajadores)
- b. Giro o actividad
- c. Recursos financieros y técnicos con que se cuenta
- d. Distribución del trabajo en áreas o secciones
- e. Puestos de trabajo que las integran
- f. Misión, políticas, filosofía y normas que orientan su quehacer.

3. **Determinar las áreas ocupacionales** definidas como **sustantivas** de acuerdo al propósito e importancia productiva de la rama

Esta actividad implica

- a. **Seleccionar las áreas que representarán de manera global el proceso** en donde se genera el producto o servicio que se produce y ofrece al mercado
- b. **Identificar los puestos de trabajo que integrarán cada área ocupacional** y que concatenados contribuyen al logro de los objetivos de las mismas
- c. **Jerarquizar las áreas ocupacionales y puestos de trabajo** conforme al procedimiento lógico de las funciones y tareas que competen a cada uno de ellos

Al definir las áreas ocupacionales, se debe tomar en cuenta que existen personas que se dedican a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos, otras que producen o llevan a cabo actividades propias de servicio, y otras que se dedican a controlar la compra y venta de materias primas o insumos

Por lo anterior, se recomienda establecer un modelo base de organización que permita, para fines del diseño, agrupar las diferentes divisiones administrativas en función de las características de las empresas que integran la rama

Ejemplo (2)

Personal que organiza, dirige y evalúa al proceso.	Ya sea <ul style="list-style-type: none"> • De elaboración de productos • De prestaciones de servicios • De comercialización 	Para lo cual se ubican en una área denominada Administrativa
Personal que participa en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • De elaboración de productos • Proporcionando un servicio • Vendiendo un producto o insumo 	Área sugerida Producción
Personal que controla lo que se compra o vende.	Ya sea <ul style="list-style-type: none"> • Productos industriales • Servicios • Insumos 	Área convenida Comercialización
Personal que se dedica a mantener en condiciones óptimas los locales, equipo, maquinaria y herramienta de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • En la industria • En el comercio • En oficinas 	Área sugerida Mantenimiento

-
4. **Representar en forma gráfica la estructura** en que quedará constituido el sistema general mediante un esquema que permita visualizar la organización y alcance del mismo. Ver anexo No. 1
 5. **Describir las funciones genéricas de cada una de las áreas** definidas, así como de los puestos que las integrarán. Aquí se recomienda hacer uso del formato Funciones Generales. Ver anexo No. 2

Por funciones generales "se comprende a la serie de actividades organizadas que dan razón de ser y que contribuyen al cumplimiento del objetivo de un determinado proceso de trabajo, diferenciándolo de otro y que le proporcionan una emparecación propia" (3)

Las funciones generales por área ocupacional deben reflejar:

- a. Las características sociales que debe tener de acuerdo al tipo de producción, es decir, su impacto en términos de la racionalización del trabajo y la administración
- b. Las características de la estructura de trabajo, en donde se engloben las tareas y los grupos de los puestos que la componen
- c. El tipo de tecnología y características del producto a generarse en cada etapa del proceso con base en las divisiones productivas establecidas por las empresas

Para cubrir lo antes expuesto, se debe considerar

- a. Objetivos estratégicos de las empresas que integran la rama
- b. Objetivo de cada división administrativa establecida para la estructura del sistema general
- c. Enlistar las funciones que son necesarias de acuerdo a las características de los puestos y necesidades de las empresas de la rama, cuidando la complejidad de las tareas, dificultades de operación, aspectos laborales, recursos y tecnología requerida

En lo que respecta a los puestos de trabajo que integrarán cada área, se deben realizar las siguientes actividades:

- a. Analizar y justificar, de acuerdo a la estructura organizacional del grupo de empresas elegidas, la ubicación de los puestos de trabajo en cada área ocupacional

- b. Listar los puestos que contribuyan, por bloque, a cumplir el objetivo de cada una de las áreas
- c. Jerarquizar los puestos comunes o coincidentes de acuerdo a la logica y necesidades del proceso que compete a cada area en particular
- d. Eliminar aquellos puestos que, resultado del analisis, no tengan ingerencia directa o relevante para el logro de los compromisos de las areas

Para el establecimiento de las funciones por puesto, se parte de:

- a. La relacion que guarda el puesto con el area ocupacional, y esta con la organizacion de la empresa o proposito de la rama
- b. Los objetivos y propositos del puesto, en funcion del objetivo del area ocupacional
- c. Que la descripcion de la funcion generica refleje la razon de ser, o bien justifique el por que de la existencia del puesto en el area

Los niveles en que se pueden ubicar los aspectos señalados son

Centro de trabajo	Mision	Razon de ser de la organizacion y que orienta su funcionamiento y desarrollo
Area ocupacional	Funciones genericas	Descripcion de los fines y objetivos de la division administrativa que se efectua al interior de una organizacion
Puesto de trabajo	Funciones genericas	Descripcion del objetivo que da razon de ser al puesto y define su posicion respecto a un area de trabajo

Todas estas actividades pueden ser facilmente realizadas mediante el estudio y recopilacion de informacion comprendida en organigramas, manuales de organizacion y de procedimientos con que cuentan las empresas. En el caso de no disponer de estos materiales, se puede recurrir a la aplicacion de tecnicas e instrumentos de investigacion tales como: entrevistas, encuestas, cuestionarios, registros anecdoticos, etc...

El organigrama, por su parte, al ser "una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa" (4), permite identificar niveles de jerarquía, relaciones entre sus componentes y las principales funciones que se desarrollan en ellos

En el caso del manual de organización al representar "un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribución de que se trate" (5) contribuye a ubicar en forma concreta compromisos y responsabilidades de todas las áreas que componen un centro de trabajo

Los procedimientos internos de cada centro de trabajo también pueden proporcionar información valiosa, pues constituyen una "serie de labores concatenadas que manifiestan la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado" (6)

6. Cuando como resultado de la recopilación y análisis de la información obtenida existan áreas ocupacionales con las mismas funciones pero con denominaciones diferentes, se debe **incluir una actividad de homologación**

Un proceso de homologación de áreas ocupacionales se refiere a la determinación de aquellas áreas que cumplan con funciones similares o iguales unificando el nombre de ellas y que quedará asignado a la estructura organizacional del sistema general. Para ello se hace uso del formato Homologación de Áreas Ocupacionales. Ver anexo No 3.

El proceso de homologación implica:

- a. Identificar el área ocupacional a estudiar
- b. Precisar las áreas que requieran ser homologadas
- c. Analizar con base en las funciones y características que presentan, la afinidad que haya entre estas
- d. Determinar el nombre que será asignado al área en estudio y que quedará representando una sección del proceso de la rama en la estructura del sistema general

La homologación de áreas ocupacionales durante la estructuración del sistema, permite:

- Manejar una sola denominación independientemente de que existan muchas otras que se refieran a lo mismo en los diferentes niveles de la industria

-
- **Que cualquier empresa que desee adherirse al sistema general lo pueda hacer, aún y cuando los nombres de sus áreas ocupacionales no coincidan con lo establecido en el sistema, ya que se parte del antecedente del procedimiento de homologación efectuado**

La finalidad de esta etapa es por lo consiguiente describir las áreas ocupacionales representativas de la rama, proporcionar una imagen global del propósito, naturaleza y extensión de las actividades que se realizan en cada una de ellas y, principalmente, contar con un modelo de organización que para fines de capacitación oriente y sea de utilidad para las empresas considerando esta tarea parte de su planeación estratégica.

4.2 Determinación del Perfil de los Puestos de Trabajo

La segunda etapa para la elaboración del sistema general consiste en determinar el perfil de los puestos de trabajo que lo integran.

Un paso importante en toda organización laboral, es definir lo que "debe hacerse" en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo-celula de la vida económica social de cualquier centro laboral, recibe el nombre de puesto.

El puesto puede definirse como "el agrupamiento de actividades, responsabilidades, cualidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (7)

Se entiende por

- **Unidad de trabajo a la determinación última de lo que cada hombre concreto "debe ser y hacer"** A partir de este momento se especifica el contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar u ocupan el puesto
- **Específica** porque cada puesto de trabajo se constituye con todo lo que "debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador posea" para aspirar a la ocupación del puesto
- **Impersonal** porque el puesto es una unidad teórica que no se refiere a las personas que lo ocupan. Lo más frecuente es que el puesto este ocupado por varias personas simultáneamente

Al hablar entonces del perfil de puesto debe remitirse al resultado del análisis que se realice con el objeto de determinar su naturaleza. En él se detalla lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace, teniendo como resultado un inventario escrito de la ejecución, obligaciones y responsabilidades propias del puesto, no de quien lo ocupa

Los elementos que conforman un perfil de puesto para la estructuración del sistema general son:

Datos generales Comprende dos aspectos:

- Título o nombre del puesto
- Área ocupacional, gerencia, departamento o sección en el cual se ubica y que tiene autoridad sobre él

Descripción genérica

Se refiere a la función o funciones generales, sustantivas que dan razón de ser al puesto y que lo diferencian de otros, de tal forma que permita conocer el propósito y extensión de las actividades que enmarcan de manera general y concreta al mismo.

La descripción genérica permite derivar el objetivo general del programa de capacitación en la última etapa de la metodología aquí descrita.

Actividades y operaciones

Se entiende por actividad a "la unidad de ejecución que se realiza en un tiempo determinado, que cuando se suman conforman la función del puesto de trabajo" (8)

Por operación " cada uno de los pasos requeridos para la realización de una tarea en una unidad de tiempo determinado" (9)

El conjunto de operaciones de que se compone una actividad permite explicar el procedimiento o la forma como se realiza el trabajo. Esto implica describir las tareas principales y secundarias que se derivan de las funciones del puesto en cuanto a la importancia y frecuencia con que se presentan de acuerdo a los objetivos que persiguen.

Las tareas principales son aquellas que implican un quehacer cotidiano y que se presentan a intervalos regulares de tiempo, las secundarias se dan en intervalos irregulares o de manera esporádica, por lo que es conveniente verificar que el desglose de las actividades sea conforme al procedimiento consistente y correcto de la ejecución.

Las actividades y operaciones se enlazan en forma jerárquica y deben reflejar secuencialmente lo que un trabajador debe realizar en el puesto.

Conocimientos (saber)

Todo puesto de trabajo tiene en su haber un nivel de información que permite desarrollar las actividades que le conciernen, por lo que el rubro conocimientos requiere de un análisis detallado de las actividades y operaciones para definirlo

Los conocimientos son el conjunto de datos, principios, hechos y conceptos que definen el "saber" con que debe contar un trabajador para la mejor realización de las actividades

Con base en lo anterior, para determinar los conocimientos se debe tomar en cuenta

- a Tipo de operaciones que se realizan
- b Nivel de complejidad de las mismas
- c Precisión con que se realizan
- d Necesidades de información por actividad

Habilidades (hacer)

Para actuar en un puesto es imprescindible tener un grado de dominio sobre las actividades que se realizan, así como de la información, por ello, en este aspecto se traduce el "saber" en una acción. Lo que delimita el grado de dominio es la complejidad de la actividad

Las habilidades son "la serie o secuencia de rutinas o movimientos que implican una coordinación motora necesaria para ejecutar una tarea u operación, de igual forma las capacidades psicomotrices que debe poseer el trabajador para un desempeño diestro y ágil de las diversas acciones que ha de realizar" (10)

Actitudes (ser)

Cuando se analiza y describe un puesto, se observa que es preciso, que la persona que lo va a ocupar cubra o cuente con determinadas características personales

Las actitudes hacen referencia a las características personales del cumplimiento que refleja la disposición y cualidades del trabajador en relación al nivel jerárquico del mismo ante las personas, situaciones, objetos y hechos relacionados con las tareas u operaciones de su puesto. Comprende valores, afectos, decisiones, intereses, compromisos y responsabilidades

Recursos materiales

Todo puesto de trabajo demanda insumos que le permitan a sus ocupantes realizar adecuadamente su trabajo

Los recursos materiales comprenden la maquinaria, equipo, herramientas, utensilios o accesorios y materiales que se requieren para la óptima ejecución de las actividades del puesto

Condiciones y equipo de higiene y seguridad

Este factor considera las condiciones físicas y ambientales donde se realiza el trabajo. Entre ellas se consideran: amplitud del espacio de trabajo, iluminación, ventilación y otros, así como los riesgos a los que está sujeto el ocupante del puesto.

Cuando en el perfil se hace referencia a la higiene y seguridad se deben listar las descripciones de las condiciones en que se debe realizar el trabajo, e indicar el equipo de protección personal a utilizar, con el propósito de prevenir riesgos, accidentes y enfermedades laborales.

Para determinar las condiciones y equipo de higiene y seguridad es de utilidad:

- a. Analizar la ubicación física y geográfica del puesto en la empresa
- b. Definir el tipo de maquinaria, herramientas o equipo a emplear
- c. Determinar el tipo de materia prima o producto
- d. Delimitar los riesgos a que durante la operación y uso de maquinaria y equipo se expone

Requisitos

Son la serie de elementos que necesita cubrir el aspirante al puesto y que le permiten realizar sus actividades de manera consciente, responsable y comprometida.

En este apartado se precisan los datos de escolaridad, experiencia y recomendaciones conforme a lo que el puesto demanda, o bien los parámetros más próximos.

Para el desarrollo de estrategias de capacitación, durante la elaboración de los perfiles de puesto, es indispensable enunciar la escolaridad mínima y los años de experiencia laboral requerida, a fin de precisar los elementos básicos que como punto de partida son necesarios cubrir, dando la posibilidad de encauzar acciones de formación futuras que contribuyan a elevar paulatinamente los niveles de calificación.

Para la elaboración de los perfiles, se hace uso del formato Perfil de Puesto. Ver anexo No 4

Es evidente que en un número importante de centros de trabajo las denominaciones de los puestos de trabajo no coinciden, sin embargo, se tiene que tener presente que el sistema general representa un esquema común, por lo que es indispensable homologar los puestos que realicen las mismas funciones y actividades, pero que tengan nombre diferentes

El proceso de homologación comprende:

- a Identificar los puestos de trabajo susceptibles de ser homologados
- b Analizar con base en cada uno de los elementos del perfil de puesto, la información que defina los puestos a ser homologados buscando la afinidad y puntos de coincidencia entre ellos
- c Determinar el nombre que será asignado al puesto o puestos en estudio y que quedara representado en la estructura del sistema general
- d Describir las funciones generales que realizara el puesto de trabajo homologado y enlistar los puestos equivalentes

La homologación de puestos contribuye a:

- ✓ Utilizar una sola denominación aun y cuando existan otras que se refieran a lo mismo en las diferentes organizaciones laborales de la industria
- ✓ Que cualquier empresa se adhiera al sistema general a través de la identificación y uso del perfil del puesto con el correspondiente programa general de capacitación, aunque el nombre del puesto que exista en aquella no necesariamente coincida con el establecido en el sistema

Para realizar las homologaciones que se consideren indispensables se debe emplear el formato Homologación de Puestos de Trabajo. Ver anexo No 5

De lo planteado hasta aquí, se observa que al disponer cualquier empresa con la ubicación y justificación de las áreas ocupacionales que definen su proceso productivo y/o de servicio, y al tener descritos los perfiles de puesto se cumple por lo menos un cincuenta por ciento de los trabajos que se tendrían que realizar de manera particular para obtener los resultados que arroja un diagnóstico de necesidades de capacitación, representando una gran ayuda el disponer de la información referida a la "situación ideal" de la empresa restándole solo determinar la "situación real" que prevalece al interior de la misma, en razón al desempeño de sus recursos humanos y a los procesos, equipo, materiales etc. de que disponga. Esto

sugiere un análisis comparativo que refleje las necesidades y requerimientos a atender que se buscarán satisfacer a través de la operación de los programas generales, producto del sistema general

El perfil de puesto o "perfil profesional proporciona las bases para decidir cuales van a ser los contenidos que se incluyan en el plan curricular, y bajo que organización y estructura se diseñará dicho plan" (11)

A través de que y como se formara al trabajador que ha de cubrir el perfil, es tarea de las dos siguientes etapas: la definición de los contenidos de capacitación y la elaboración de los programas generales.

4.3 Definición de los Contenidos de Capacitación Organizados Modularmente

El significado y relevancia de la tercera etapa de la metodología de sistemas generales radica en que en ella se especifican y organizan los contenidos de capacitación considerados indispensables, necesarios, de apoyo y complementarios para la planeación de las acciones de formación, actualización y perfeccionamiento del recurso que, como se ha precisado a lo largo de este trabajo, representa lo más valioso de una unidad productiva: el humano.

Aquí se da inicio a lo que desde el punto de vista pedagógico se concibe como la "estrategia curricular", cuya intención es presentar la base de la cual se derivan los procesos de aprendizaje respecto a las funciones y actividades que les corresponde realizar a los trabajadores en su puesto.

Para que el sistema general pueda presentarse como una opción en capacitación, requiere, para su conformación, incorporar a sus principios los planteamientos básicos que fundamentan en términos pedagógicos la propuesta curricular que retoma, dicha propuesta se refiere a la distribución de todo aquello concebido objeto de aprendizaje bajo la organización de una estructura modular.

La teoría del diseño curricular enfatiza la prioridad y repercusión de los contenidos de aprendizaje como medula principal de todo currículum o plan de estudios, en el caso del sistema general, la etapa de contenidos cobra sustancial relevancia en el momento en que la responsabilidad que implica derivar esta tarea como resultado del análisis e interpretación concienzuda y profunda de todos y cada uno de los elementos que integran cada perfil de puesto, permite construir el punto de unión entre lo que debe hacer un trabajador en su puesto y lo que es susceptible de ser desarrollado mediante actividades concretas con fines de aprendizaje.

Definir los contenidos de aprendizaje representa en la totalidad del sistema general una etapa de cuidado y objetividad, pues del perfecto análisis y estudio de los perfiles se suministran en cascada los conceptos, ideas, principios, reglas, materias, conocimientos, procedimientos etc. considerados prioritarios para que los trabajadores, ocupantes de un puesto, cubran, a través de su participación en eventos de capacitación y la práctica laboral cotidiana, satisfactoriamente el perfil deseado, y con ello contribuyan al mejoramiento de la productividad de la empresa en que laboran

La estructura modular establece el orden de las experiencias de aprendizaje y las relaciones entre uno y otro agrupamiento de conceptos, temas y subtemas que en conjunto buscan la obtención de los resultados esperados, en tres aspectos

- La atención de las necesidades e intereses de formación de los trabajadores o capacitandos
- Modificación de las conductas y, en algunos casos, de los valores y principios laborales que prevalecen en la organización
- La conjugación e integración de los contenidos que pueden ser motivo para la generación permanente de procesos de aprendizaje

La fundamentación de la etapa aquí descrita, al igual que todo currículum lo exige, se sustenta en que para su correcta ejecución deben cubrirse dos momentos: uno de selección y otro de organización

Desde lo que se postula en los escritos y aportaciones de los teóricos del diseño curricular, estos dos momentos se refieren en el sistema general a

1. **Selección** Significa la presentación de la información científica y tecnológica de cada una de las operaciones y actividades que debe realizar un trabajador durante las actividades productivas que le competen y son su responsabilidad

Asimismo, considera la importancia, suficiencia y actualidad de la información respecto al momento y campo al que intentan dar respuesta

Ante todo, la selección se aboca a la identificación de todos los aspectos que son susceptibles de ser traducidos en objeto y finalidad de aprendizaje

Los temas pueden ser seleccionados a partir de los siguientes criterios

- ✓ "Que den respuesta y se dirijan a problemas permanentes de la vida o situaciones actuales

-
-
- ✓ **Que representen un significado trascendental hacia un campo organizado de estudio**
 - ✓ **Que se deriven de las experiencias e intereses de los estudiantes potenciales" (12)**

- 2. Organización** Se orienta a definir el orden y secuencia considerada necesaria para dar curso, orientacion o simplemente señalar el camino a seguir en la implantacion del proceso instruccion-aprendizaje, y de las opciones a conjugar en el mismo

La organizacion de contenidos de aprendizaje representa el "plan de estudios" o "plan de capacitacion", debido a que incluye lo que puede y debe aprender el trabajador y el orden en que debera hacerlo

La aplicacion de estos dos momentos en la etapa que aqui se describe, se realiza de la siguiente manera

1. Selección

- a. Para la seleccion de los contenidos, se hace uso del formato Contenidos de Capacitacion del Puesto. Ver anexo No. 6

La actividad consiste en **estudiar, analizar e interpretar la información de cada uno de los elementos de los perfiles de puesto**, con el proposito de derivar los temas y subtemas que requieren ser traducidos en experiencias concretas de aprendizaje. Estas deben perseguir cubrir las características a desarrollar en el trabajador para alcanzar los niveles de desempeño expresados en los perfiles requeridos por la organizacion

- b. **1 contenido temático se presenta a manera de listado** de acuerdo a la secuencia de los elementos que conforman el perfil, tomando en cuenta que los temas y subtemas pueden ser tan generales o específicos como se requieran. Dicho listado puede aumentarse o reducirse en funcion de los avances tecnologicos, especializaciones o simplificaciones que se incorporen o surjan de los cambios a que se ven sujetos los procesos laborales de un puesto o area ocupacional

El listado de contenidos seleccionados informa a los capacitandos y/o trabajadores que ocupan un mismo puesto, todo lo que habran de aprender durante un proceso determinado de instruccion-aprendizaje

-
-
- c. **Los contenidos han de enlistarse con el orden, secuencia y grado de complejidad de las funciones que demanda el puesto en referencia, distinguiendo y priorizando los aspectos de nivel teórico, práctico, de radical trascendencia y absolutamente necesarios, así como los complementarios**
- d. **Precisar todo lo anterior dentro de las posibilidades de aplicación del contexto socio - productivo en que se encuentra inmerso el trabajador**
- Es aquí cuando se corrobora la permanencia de ciertos temas y la cancelación de algunos otros que en forma directa y práctica no son de particular relevancia
- e. **Verificar que todos los rubros del perfil hayan sido cubiertos en su totalidad con las características de validez, importancia y suficiencia de los contenidos sugeridos para el logro de los resultados esperados**

2. Organización curricular

Una vez determinados los contenidos, se agrupan, por áreas afines, para traducirlos y desagregarlos en los temas que conformarán los programas generales

La opción que otorga la particularidad del sistema general es la organización de los contenidos de aprendizaje en módulos

Dentro de este contexto, la estructura modular

- Es la expresión formal y escrita del campo de conocimientos y el tipo de comportamiento que se requiere para ocupar un puesto de trabajo
- Es el instrumento que facilita la definición del tipo de organización de la capacitación que se requiere ejecutar en una unidad productiva de acuerdo a las necesidades de desempeño de un grupo de trabajadores o totalidad de los mismos

Dicha estructura actúa aquí como modelo porque contribuye a

- Seleccionar y organizar secuencialmente las actividades y tareas laborales y de aprendizaje de los recursos humanos
- Definir las necesidades particulares y generales de capacitación de los trabajadores de toda una rama económica
- Evaluar los resultados de aprendizaje esperados y alcanzados por el personal en el transcurso de su participación en el proceso de formación, al preparar la

estrategia más idónea para controlar avances y retrocesos rápidamente verificables

Con base en los planteamientos anteriores, los pasos a seguir para la agrupación de los contenidos seleccionados en módulos es

a. **Identificar los contenidos que presentan una vinculación directa y por medio de los cuales se de cumplimiento a las funciones especificadas en el perfil de puesto.** asimismo, cubran los rubros correspondientes a conocimientos, habilidades y actitudes que tengan ingerencia para su correcto cumplimiento

b. **Ubicar los contenidos por bloque y/o paquetes** de tal forma que exista una coherencia interna y externa entre los mismos. Para ello es indispensable

- ✓ Identificar los contenidos de acuerdo al aspecto que se pueda cubrir del perfil

Ejemplo

- Lo referente a la función de inducción y conocimientos iniciales del puesto en la empresa
- Lo que tiene relación con el manejo de maquinaria, equipo y herramientas de trabajo
- Lo que involucre en forma directa el o los procesos técnicos de trabajo del puesto
- Lo relativo a los aspectos de seguridad e higiene con normas, reglamentos y principios a ser aplicados en la empresa
- Lo concerniente a métodos y técnicas que contribuyan a fortalecer la calidad y productividad de la rama y empresa
- Las acciones a emprender para asegurar la formación profesional del trabajador

- ✓ Dar a los conceptos e ideas generales una lógica, dependiendo del tipo de contenidos y sujetos a quienes vayan dirigidos

c. **Cuidar la extensión y complejidad de los contenidos, a fin de calcular el grado de complejidad e integración de los mismos.**

-
-
- d. **Integrarlos y dar orden gradual a los paquetes y/o módulos con base en su validez, significatividad y vinculación**

Esta actividad se refleja en el formato Estructura Modular de los Contenidos de Capacitación. Ver anexo No. 7.

El orden debe darse de acuerdo a

- a. **La ubicación de los módulos que sirvan de tronco común a todos los puestos de trabajo, independientemente de las funciones técnicas de cada uno de ellos. Precisar en que momento intervienen dentro de toda la estructura.**
- b. **La determinación de los módulos referidos a las áreas de especialización del puesto a que se refiera cada programa general y que tienen que ver con el trabajo específico de cada puesto.**

La ubicación de los módulos en la estructura deberá permitir a los responsables de la operación del sistema general, instructores y trabajadores, identificar en forma clara el proceso que se seguirá durante las acciones de capacitación y mediante el cual se buscare cubrir paulatinamente el perfil de puesto establecido, para preparar al trabajador para el desempeño de otras funciones, o bien ocupar un nivel superior.

Los contenidos de capacitación organizados modularmente implican la definición de objetivos de aprendizaje en distintos niveles en función de la complejidad de los puestos de acuerdo a su nivel jerárquico en la empresa y en la rama, mismo que

- *Señala los límites de los resultados que se pretenden alcanzar con el proceso instrucción-aprendizaje, de manera que se puedan ejecutar mediante acciones precisas.*
- *Seleccionar y agrupar los contenidos en función de determinados criterios psicológicos, pedagógicos y administrativos que así convengan para instrumentar en forma homogénea las acciones de capacitación en las empresas de la rama.*

4.4 Establecimiento de los Programas Generales de Capacitación

En esta etapa se elaboran los programas generales derivados de la estructuración de los contenidos en módulos.

El programa general implica la selección adecuada de los objetivos de aprendizaje, es decir, las habilidades y conocimientos que deberá adquirir, dominar o desarrollar el capacitando de acuerdo a la descripción del puesto de trabajo que ocupa, la secuencia en que se deberán ir alcanzando las actividades pedagógicas, los métodos y técnicas de enseñanza a utilizar,

los recursos didácticos que se consideren mas convenientes para ello y el procedimiento de evaluación correspondiente para verificar el cumplimiento de los objetivos previstos

Los programas generales corresponden a un sistema general y se integran por modulos de capacitación que son unidades autosuficientes de aprendizaje y complementarias entre si, que responden a las necesidades de formacion para puestos de trabajo, ocupaciones o areas ocupacionales

En esta forma, el propósito de la etapa radica en que en ella se estructuran organizada y sistemáticamente acciones de capacitación, con el objeto de lograr su adecuada ejecución a través de un proceso de instrucción que considere los aspectos necesarios para la formación integral de los recursos humanos de una organización

El programa general al igual que todo programa educativo, tiene como función, planear un proceso de instrucción-aprendizaje y establecer las técnicas específicas para cumplir determinados objetivos en respuesta a las necesidades detectadas que le dieron origen. Así, el programa general busca guiar al titular del sistema, a las empresas interesadas en operar sus programas y a los instructores responsables de la coordinación de grupos de aprendizaje la formación del recurso humano en el trabajo

El contenido del programa formativo debe responder a la realidad del mundo laboral, no solo para la ejecución de un trabajo sino también para el aprendizaje y dominio de funciones y tareas de nuevos puestos de trabajo o modificaciones que se vayan incorporando como consecuencia de los cambios organizacionales y de adaptación a la competencia profesional y de desarrollo

Su importancia reside en los siguientes aspectos

- ✓ *Precisa entre la gran cantidad de contenidos propios a los procesos de trabajo y tecnologías, aquellos cuyo aprendizaje es indispensable, tomándose como principal criterio de selección, el análisis de los elementos que integran el perfil de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la estructura ocupacional de la rama*
- ✓ *Orienta y facilita las actividades de capacitación, al señalar los objetivos, actividades y recursos que se emplearan durante el proceso de instrucción-aprendizaje*
- ✓ *Ofrece a los responsables de su operación, una visión de conjunto de todos los módulos y contenidos temáticos que conforman el programa, permitiéndoles conocer su estructura y auxilios en la elaboración de los planes de sesión en apoyo al desarrollo de cada modulo en particular*
- ✓ *Brinda al capacitando la visión total respecto a como sera el proceso de instrucción - aprendizaje en el que participara durante el periodo de tiempo establecido,*

permitiéndole prever con anticipación las conductas a modificar, las actividades que serán su responsabilidad, y el papel que se desea asuma durante el proceso

Proporciona las bases para efectuar la evaluación de las actividades de instrucción - aprendizaje por módulo, y del programa general en su conjunto. Esto significa considerar su congruencia interna, es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de los contenidos, así como su congruencia externa en términos de su grado de aplicación como parte de toda una estrategia

Para elaborar los programas generales según los puestos de trabajo, se requiere:

- a. **Analizar el sistema general de capacitación** en cuestión, con la finalidad de **tener presente las actividades y operaciones de los puestos que lo integran**, y sobre los cuales se elaboraran los programas correspondientes
- b. **Identificar los módulos que integrarán cada programa** y que se obtuvieron resultado de las tareas efectuadas en la tercera etapa
- c. **Asignar la elaboración de los programas a personal con experiencia en didáctica**, con formación pedagógica y que conozca de la tematica de la tecnología a tratar, según el puesto y área ocupacional a que se refiera

La integración de estos tres aspectos es indispensable para garantizar la coherencia y operatividad de los programas

"... es esta etapa cuando se deben encarar problemas como por ejemplo, el modo más apropiado para trasladar el material de estudio a una experiencia de aprendizaje adecuada, o la manera de proyectar estas experiencias para adaptarlas a las variaciones en cuanto a la capacidad de aprender, las motivaciones y las estructuras mentales" (13)

Los elementos que conforman un programa general son (Ver anexo No 8)

I. Datos generales

- Nombre del titular del sistema general** - Cámara, Asociación, Unión empresarial, sindical o instituto de capacitación, responsable de su operación
- Nombre del programa** - Denominación que identifica al programa que conducirá las acciones de capacitación del puesto de trabajo u ocupación al que se dirige.
- Rama de actividad económica** - La cual permite identificar el ámbito al que dará cobertura el programa de referencia

-
-
- ☒ **Área ocupacional.** Aquí se señala la ocupación de trabajo a la cual se dirige el programa en cuestión
 - ☒ **Duración total.** Indica el tiempo en horas en que se tiene previsto desarrollar el programa, considerando actividades teóricas y prácticas
 - ☒ **Objetivo general.** Debe reflejar de manera concreta los conocimientos, habilidades y actitudes a adquirir y desarrollar por el participante al término de todo el programa. Se determina a partir del análisis del perfil de puesto u ocupación al que se dirigirá y de la estructura modular que integrará el programa

Habrà de señalar "las conductas globales esperadas del participante, los contenidos y circunstancias de aprendizaje" (14)

2. Estructura metodológica.

- ☒ **Contenido general del programa.** Es el listado de los módulos y temas que integraran cada uno de ellos que fueron seleccionados y organizados en la tercera etapa de la metodología, a través de los cuales se buscara atender las necesidades de capacitación que presenten los ocupantes del puesto de trabajo u ocupación laboral a la que se dirige
- ☒ **Objetivos particulares.** Enunciados que deben señalar los alcances que los trabajadores deben cubrir como resultado del estudio de cada uno de los módulos que integran el programa general

En estos objetivos se debe precisar el cambio de comportamiento que se espera del capacitando, producto del desarrollo del proceso instruccional-aprendizaje. Este proceso habrá de estar directamente vinculado a las actividades, operaciones, conocimientos, habilidades y actitudes anotadas en el perfil

Los elementos a considerar para la redacción de los objetivos son

- a **Presentación.** Enfatizar a quien se dirige, de manera personal, directa y cordial. Aquí se precisa a la persona que ejecutara la acción y que demostrara si el aprendizaje se ha dado
- b **Formas de conducta.** Es el verbo que describe lo que se espera obtener con el cumplimiento del objetivo. Es la acción o actividad que realizará el capacitando al ocuparse del contenido

-
-
- c. **El contenido** Es el objeto de aprendizaje, el cual debe estar directamente relacionado con la conducta que deberá mostrar el capacitando
 - d. **Condiciones de operación** Es la descripción de los elementos que manifiestan bajo que circunstancias deberá presentarse la acción establecida
 - e. **Nivel de eficiencia** Alude al mínimo de error con que debe realizarse cualitativa y cuantitativamente una tarea

☒ **Actividades de instrucción-aprendizaje** "Las actividades representan el medio para lograr los objetivos planteados, son una manera para que el participante experimente hechos y vivencias que permitan el proceso de instrucción-aprendizaje" (15)

Las actividades son los pasos a seguir por los participantes en coordinación con el instructor a fin de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos establecidos y abordar de manera dinámica el contenido temático correspondiente. Su descripción debe reflejar flexibilidad en la aplicación para modificarlas cuando los recursos de que se disponga, las características del lugar donde se llevarán a cabo las acciones de aprendizaje y el número de capacitandos lo requieran.

Las actividades de aprendizaje por lo tanto deberán comprender tres momentos:

- a. **De inicio** Referidas a la presentación e integración de los miembros del grupo, al objetivo establecido para los módulos y temas y al contenido temático objeto de estudio.
- b. **De desarrollo** Tienen que ver específicamente con la descripción de las tareas a realizar, tiempos de ejecución, materiales, recursos y técnicas didácticas a emplear por participantes e instructor para la revisión del contenido temático y realización de las prácticas previstas.
- c. **De cierre o conclusión** En el que se resalta el procedimiento de evaluación a emplear para comprobar el cumplimiento del objetivo y el cambio de conducta esperado por los capacitandos.

Durante la descripción de las actividades de instrucción - aprendizaje se debe considerar el empleo de técnicas de instrucción, por un lado, y, por otro, de técnicas grupales que debidamente coordinadas faciliten el proceso de aprendizaje.

En lo que respecta a las técnicas de instrucción, al ser éstas los procedimientos de los cuales se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción-aprendizaje, se deben tomar en cuenta los siguientes criterios

- La naturaleza del contenido de aprendizaje y su repercusión en las actividades y operaciones del puesto de trabajo de que se trate
- El aprendizaje que se desea obtener y grado de complejidad del mismo
- Tiempo real del cual se dispondrá para el estudio del contenido y desarrollo de las actividades prácticas
- Características de los recursos humanos a los que están dirigidas las actividades
- Los recursos materiales, financieros y tecnológicos con que se cuenta
- El conocimiento, habilidad y dominio que tengan los instructores responsables de los módulos sobre las técnicas que se propongan emplear

Las técnicas de instrucción se deben complementar con las técnicas grupales, mismas que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias previas de los capacitandos

Entre ellas se encuentran las encaminadas a integrar a los participantes de un grupo, las que facilitan y promueven la organización y comunicación de las personas y las que apoyan, agilizan y refuerzan el desarrollo del proceso instrucción - aprendizaje otorgándole un sentido de dinamismo

Su utilización es de suma importancia para el efectivo cumplimiento del programa ya que

- ☞ Afirman y amplían los conocimientos adquiridos por los sujetos en su práctica laboral cotidiana
- ☞ Promueven una renovación constante y revisión de conocimientos, medios, recursos y actividades
- ☞ Estimulan la iniciativa y creatividad al favorecer un ambiente propicio para que el capacitando aprenda a elegir, decidir y comprometerse
- ☞ Fomentar la comunicación y las relaciones humanas entre los individuos.

En este apartado del programa y módulos, debe presentarse atención a la selección de las técnicas idóneas al contenido que se revisará, puestos de que se trate y características de las personas que los ocupan y serán capacitadas

Los factores a considerar son

- ↳ Objetivos del programa, de los módulos y temas que lo integran
- ↳ Madurez y nivel cultural de las personas a capacitar
- ↳ Dimensiones de los grupos
- ↳ Los recursos humanos, técnicos y materiales que se destinarán a la operación de los programas en las empresas que harán uso del sistema general
- ↳ Capacidad y experiencia del instructor para aplicar los diferentes tipos de técnicas según sean los objetivos a cubrir y grado de integración de los miembros de los grupos

☒ **Recursos didácticos** - Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción - aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación

El uso de recursos didácticos no solo obedece a razones de tipo circunstancial, como pudiera ser la necesidad de variar el ritmo de una sesión a través de la introducción de un factor novedoso, sino que tienen por base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano "no hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos" (16)

En efecto, es a través de los sentidos, especialmente la vista y el oído, que el hombre puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de instrucción-aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso

En este apartado del programa se enlistan, para su rápida identificación, los recursos y materiales didácticos que, durante la descripción de las actividades de instrucción - aprendizaje, se precisan que se utilizarán

De esta manera se podía preveer

- a. Los medios que se utilizarán para facilitar y hacer más efectivas las experiencias de aprendizaje

-
- b. Las ventajas y limitaciones de cada recurso
 - c. Las características de su elaboración
 - d. El dominio que los instructores tengan de los temas y la habilidad para manejar los recursos que se seleccionen
 - e. El equilibrio que debe haber en su utilización y evitar el abuso de uno solo
 - f. Las instalaciones en donde se llevarán a cabo las acciones de capacitación. Se debe considerar visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la organización laboral

☒ **Evaluación** Un aspecto importante para la consolidación del programa general es la evaluación de las acciones

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitandos, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los elementos que intervienen en las actividades de instrucción-aprendizaje

Los objetivos que se persiguen al establecer el procedimiento de evaluación correspondiente en cada programa general son:

- a. Verificar en forma continua la realización de las acciones previstas, de acuerdo a los objetivos de aprendizaje establecidos
- b. Identificar el grado de avance de las acciones y determinar la efectividad de los recursos empleados
- c. Localizar los factores de éxito que permiten la efectividad de las acciones desarrolladas y corregir aquellas que así lo ameriten
- d. Verificar los cambios presentados en los participantes en condiciones reales de trabajo

Con el propósito de garantizar la realización de las acciones de capacitación proyectadas en la calidad, cantidad, utilización de recursos disponibles, tiempos y costos mínimos, se requiere verificar continuamente si en su ejecución se alcanzaron los objetivos propuestos, y de no ser así, rectificar el curso de la acción. A fin de facilitar la evaluación de las actividades de instrucción-

aprendizaje y valorar el grado de cumplimiento de los objetivos, se recomienda que ésta se realice en tres momentos

- a) **Inicial o diagnóstica** Debe quedar claro en la redacción que se lleva a cabo al inicio de cada módulo con la finalidad de contar con información respecto a las características de los capacitandos, conocimientos, habilidades y actitudes que poseen
- b) **Intermedia o continua** Son las disposiciones que permiten retroalimentar a los capacitandos durante el desarrollo de las acciones, localizar las deficiencias cuando aun se esta en posibilidad de subsanarlas, y orientar los aspectos positivos hacia el logro de los objetivos
- c) **Sumaria o final** Es aquella que permite determinar si los objetivos y metas planteadas para todo el programa fueron alcanzadas y en que grado

La evaluación final es la que proporciona la valoración de la estrategia didáctica seleccionada, con la cual se esta en posibilidad de tomar la decisión de retroalimentación, ajuste y/o reestructuración

La evaluación en sus tres momentos se puede llevar a cabo en tres formas

- ✓ A través de preguntas dirigidas a los participantes, o al grupo en general para
 - Identificar lo que conocen o saben del o los temas a revisar, antes de iniciar formalmente el estudio de los mismos
 - Conocer dudas que pudieran presentarse durante el desarrollo de las actividades de instrucción-aprendizaje y con ello retroalimentar a los participantes
 - Precisar la información que, al término de la revisión de un tema, módulo o todo el programa, manejan los capacitandos
- ✓ Mediante la realización de ejercicios, debidamente planeados y organizados por el instructor, que le permitan a él y a los mismos participantes "vivenciar" el contenido teórico abordado

Así, se podrá corroborar en situaciones simuladas o reales las posibilidades de aplicación práctica de la información y experiencias consideradas objeto de aprendizaje en el programa, corregir desviaciones y exaltar aciertos

✓ A través de la utilización de instrumentos mediante los cuales se pueda comprobar las conductas de los participantes durante su proceso de aprendizaje, tomando en consideración el área de aprendizaje a evaluar

Los instrumentos comúnmente empleados son

Área	Instrumentos
<p>Cognoscitiva (conocimientos) saber hacer</p>	<p>Pruebas objetivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complicación Integración por preguntas o enunciados a los que se debe responder proporcionando las palabras, números o símbolos adecuados. • Correspondencia Se relacionan dos grupos o series organizadas en columnas, una de preguntas y otra de respuestas. • Opción múltiple Presenta una situación problema seguida de opciones, de entre las cuales se debe elegir la única respuesta. • Falso-verdadero Encierra una idea fundamental en un enunciado que el capacitando debe analizar para elegir solo una opción. • Jerarquización / ordenamiento Considera una lista de elementos que se deberán ordenar de acuerdo a un criterio como puede ser cronológico, lógico, evolutivo por rangos, etc. • Localización o identificación En material gráfico como mapas, diagramas, cuadros sinópticos, ilustraciones o modelos, el participante debe ubicar elementos o puntos previamente señalados.
<p>Psicomotriz (habilidades) hacer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro anecdótico Consiste en la descripción breve de un comportamiento a evaluar. Se realiza en forma concisa, tal como sucede y sin mezclar suposiciones. • Lista de cotejo o verificación Consiste en listas de palabras, frases y oraciones que expresan conductas, secuencias de acción, etc. en las que el observador no solo señala su presencia o ausencia, sino que además emite un juicio sobre el grado o medida en que la conducta se presenta.
<p>Afectiva (actitudes) ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro anecdótico • Lista de cotejo o verificación • Escala estimativa • Entrevista Conversación que involucra un continuo intercambio de información, se emplea para investigar opiniones, puntos de vista, problemas, motivos y, con ello, conciliar situaciones.

Los resultados obtenidos de los tres momentos de la evaluación brindarán los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos particulares y en conjunto del objetivo general. Los resultados representan el punto de partida para modificar o reestructurar el programa general a fin de dar respuesta a las necesidades del puesto de trabajo a que responde.

- ☒ **Bibliografía** Se refiere a las fuentes documentales que apoyan el contenido temático y que sirve de marco de referencia teórica para el capacitando, sobre todo si este desea profundizar más sobre los temas.

Las fuentes bibliográficas representan el respaldo documental para la elaboración de los manuales, documentos, guías y/o textos didácticos que sustentarán la operación del programa general de acuerdo a los módulos que lo componen.

Los datos que se incluyen para la descripción de las fuentes bibliográficas son:

- Nombre del autor
- Título del libro (subrayado)
- Nombre del traductor y prologuista, en caso de que se presenten en la obra consultada
- Número de volumen y edición
- Lugar de impresión, editorial, año
- Nombre de la colección, en caso necesario.
- Total de páginas

CITAS

- (1) U.C.E.C.A. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación, Serie técnica No 3, pág 17
- (2) Secretaría del Trabajo y Previsión Social Metodología para Elaborar Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento, pág 23
- (3) *Ibidem* pag 24
- (4) Gómez Ceja, citado en Rodríguez, Valencia, J. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas pag 169
- (5) Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización pag 10
- (6) Gómez Ceja, citado en Rodríguez Valencia, J. *op cit* pag 143
- (7) *Ibidem* pag 59
- (8) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *op cit* pag 29
- (9) *Idem*
- (10) Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de contaduría y Administración La Descripción de Puestos con Fines de Capacitación pag 13
- (11) Díaz Barriga, Arceo, Frida et al "Metodología de diseño curricular para la enseñanza superior" Revista Perfiles Educativos CISE - UNAM, octubre - diciembre 1984 - No. 7 pag 131
- (12) Mauritz Jhonson, Jr. " La Teoría del Currículo " Revista Perfiles Educativos Traduc. Serafin Zamora Briones México CISE-UNAM octubre - diciembre 1978 No 2, pág 18
- (13) Taba, Hilda Elaboración del Currículum, pags 27 y 28
- (14) Ortega Pérez, Fernando " Propósitos y objetivos de Aprendizaje" En Aportación a la Didáctica de la Educación Superior pag 171
- (15) STPS Guía didáctica para la Elaboración de Programas de Capacitación, pag 15.
- (16) STPS Guía Técnica para la Elaboración de Recursos Didácticos, pag 5

5. PROPUESTA DE OPERACION DE LOS SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION

En la actualidad, a nivel mundial existe una creciente preocupación por contar con recursos humanos suficiente y efectivamente preparados que contribuyan a que las organizaciones laborales ser competitivas

El sistema general, como se ha venido señalando a lo largo del trabajo, representa una de las opciones metodológicas para planear, organizar y operar la formación del capital humano que requieren las unidades productivas de una rama de actividad económica

Sin embargo, la tarea de instrumentar una estrategia de la naturaleza que representa el sistema general no es fácil, de hecho el intentar que esta tenga una cobertura tan amplia, que pueda ser aprovechada por todos los centros de trabajo de una misma rama a nivel nacional, pone de manifiesto un compromiso serio por definir con precisión los pasos a seguir para su adecuada operación

Si bien es cierto, la operación de las acciones de capacitación a través de la adhesión a los sistemas generales actualmente se presenta como uno de los medios más idóneos para atender las obligaciones que en la materia se establecen en el artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo, así como para preparar, formar y desarrollar técnicamente y profesionalmente a los recursos humanos, el garantizar que se conciba un modelo de organización que busca optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, así como simplificar y distribuir los recursos técnicos y financieros que se destinen para tal fin, depende del procedimiento que se adopte desde la elaboración hasta su aplicación

En sus inicios, cuando surgió la idea conceptual de sugerir a las representaciones de las diferentes ramas de actividad económica esta metodología, se concibió solo la fase de elaboración, dejándose a un lado la descripción del mecanismo que se podría seguir para su puesta en operación en las empresas interesadas. Esto ha ocasionado que las ramas de actividad económica, que a la fecha disponen de un sistema y otras más interesadas en adoptar dicha modalidad, soliciten orientación y asesoría permanente, precisa y oportuna que les permita entender con claridad la forma más conveniente de operar sus acciones de capacitación a través del aprovechamiento del sistema general

El tiempo que se invierte en el diseño y elaboración de un sistema general es de aproximadamente entre ocho y doce meses de trabajo continuo con un grupo especializado, lo cual significa que en el momento en que puede ser aplicado las condiciones en las empresas han sufrido con toda seguridad cambios, y si a esto se auna las experiencias obtenidas del trabajo conjunto con los titulares y las transformaciones experimentadas por ellos, la exigencia imperiosa de adoptar mejores mecanismos de operación, se ha hecho ineludible

Los cambios estructurales en las organizaciones, la obsolescencia de los criterios legales y administrativos y las demandas técnicas han sido los elementos sustanciales considerados para la presentación de la propuesta que aquí se describe

Esta surge como un primer acercamiento que busca dar respuesta a los problemas, vacíos y necesidades que deben ser atendidas en las industrias usuarias a fin de lograr la mayor y mejor explotación de las ventajas y beneficios que ofrece el sistema general

Con base en lo anterior, la propuesta se integra de los siguientes aspectos

5.1 Formación y Difusión

Dado que desde la conceptualización hasta la elaboración e instrumentación de los sistemas generales la labor exige interés y compromiso de quienes participan en estas tareas, se ha concebido indispensable que durante las asesorías iniciales, concertación de los trabajos e inicio de su ejecución, se preste atención a tres aspectos de gran relevancia

- Sensibilización, preparación y actualización de los programadores-administradores

Para elaborar un sistema general y se proceda a su operación, los organismos titulares deben contar con una área específica, centro o institución capacitadora responsable de programar, ejecutar y dar seguimiento a las acciones que en este rubro se establezcan

Ello requiere estar equipado con el personal suficiente y debidamente preparado que asuma estas funciones, así como contar con las instalaciones requeridas para llevar a cabo la formación de los recursos humanos de las empresas interesadas en adherirse a los programas generales y/o módulos de capacitación respectivos

El personal que labore en el área o centro de capacitación de referencia debe estar completamente familiarizado con la modalidad de sistemas generales, pues en gran medida de ello depende su promoción, difusión y aceptación entre las empresas

Se hizo mención, en el segundo capítulo, que en muchos casos se observa la presencia y participación de profesionistas que cuentan con la formación y experiencia necesaria en el área de capacitación, sin embargo, existen también muchos otros que poca o ninguna preparación poseen en el campo

Esta situación es de hecho uno de los problemas más agudos que se enfrentan actualmente, por lo que a fin de garantizar la concientización de la importancia y trascendencia del sistema general, es necesario

-
-
- a Programar y desarrollar eventos a través de pláticas y talleres con los administradores, gerentes, coordinadores, asesores e instructores del área o centro responsable de difundir y operar el sistema general en la rama, en los que se aborden las temáticas siguientes

- Descripción amplia del significado y trascendencia del sistema general para homologar las acciones de formación de la rama de actividad económica en cuestión
- Fundamentación teórica y legal del mismo
- Metodología de elaboración, importancia de las etapas que lo conforman y las actividades a realizar en cada una de ellas
- Descripción de las características bajo las cuales se adapta y condiciona a las particularidades de la rama, objetivos, metas y alcances que se establezcan
- Estrategias y mecanismos para su difusión y promoción
- Formación y organización del personal necesario para su promoción y operación
- Vinculación, adaptación y complementación de esta modalidad con cualquier otra estrategia que en conjunto permitan formar a los recursos humanos que demanda la industria

Esto significa resaltar el sustento pedagógico que la respalda y que le otorga la gran posibilidad de incorporar otras acciones que la enriquezcan, tomando como marco de referencia la estructura modular de los contenidos de aprendizaje que integran los programas generales de capacitación

- Planificación de actividades para la instrumentación de los programas en las empresas y su adaptación a características y necesidades específicas
- Procedimiento administrativo para su uso y reporte en la presentación de los planes y programas de capacitación ante la autoridad laboral

Las actividades deberán ajustarse a las características del grupo que se designe para estos trabajos y de acuerdo a la preparación, responsabilidad y compromiso que se demuestre en las tareas acordadas

b. **Mantener reuniones periódicas**

Un gran error en el cual se incurrió con las primeras ramas que elaboraron su sistema general, consistió en haber proporcionado, por parte del personal especializado de la Dirección General de Capacitación y Productividad asignado a esta función, solo la asistencia técnica para su conformación, dejándose desprotegido el proceso correspondiente a las actividades posteriores más importantes la ejecución y evaluación.

Con el propósito de dar continuidad a las actividades de asesoría técnica y metodológica que debe ser brindada en este aspecto y a fin de conocer de cerca las situaciones que requieran de una rápida decisión, se deberá:

- Realizar reuniones mensuales con los titulares de los sistemas generales, en las que se notifiquen los avances, retrocesos, orientaciones específicas de la instrumentación, seguimiento de las acciones y reporte de empresas y trabajadores favorecidos con la aplicación de la modalidad.
- Desarrollar opciones técnicas y metodológicas complementarias que contribuyan a fortalecer la operación de los sistemas generales de acuerdo a las características y requerimientos que presente cada rama.
- Proporcionar por parte de la Dirección General de Capacitación y Productividad, la asistencia y apoyo técnico necesario que favorezca el éxito del sistema en las ramas usuarias.

En este sentido se buscará que todas las ramas que operan sus acciones de capacitación a través de la adhesión al sistema general, fortalezcan sus tareas a través del aprovechamiento de los servicios que han sido desarrollados para ese propósito:

- Asistencia y consultoría para organizar y operar el proceso de capacitación

Considera sugerencias para la aplicación de técnicas y herramientas que faciliten diagnosticar necesidades de formación, la formulación de programas de capacitación, la formación de instructores internos que realicen un efecto multiplicador al interior de sus organizaciones y la evaluación del impacto de las acciones de capacitación desarrolladas.

- Asistencia y consultoría para vincular la estrategia de capacitación a la estrategia de desarrollo organizacional. Referida a la planeación y

ejecución de programas de mejoramiento de la productividad y calidad

- **Formación de recursos humanos especializados que puedan llevar a cabo la capacitación en los centros de trabajo y establecer programas para mejorar su productividad y calidad**

- Solicitar la participación de aquellas instituciones educativas que tengan en su oferta educativa programas de formación dirigidos a las ocupaciones de las ramas con el propósito de concertar programas de colaboración en apoyo a la vinculación escuela-empresa**

- **Conformación de un grupo multidisciplinario**

Para lograr favorablemente el cumplimiento de los propósitos que persigue el sistema general, es imprescindible que el área o centro designado responsable de las acciones integre un grupo de programadores-instructores especializados no solo en la modalidad de sistemas generales, sino en el dominio de los procesos de producción de la rama, y más aun, de la opción pedagógica para el estudio de contenidos de aprendizaje organizados modularmente

Lo anterior significa cuidar el reclutamiento y la selección de las personas que serán los especialistas encargados de operar el sistema general e integrarlos en un grupo de trabajo que funcione como multiplicador en las empresas

Lo importante aquí radica en elaborar los perfiles de puesto de estos especialistas, prestando atención en el dominio de las actividades técnicas específicas de los puestos, niveles y áreas ocupacionales que definen la actividad económica de la rama

Cuando se desconozca, o no se tenga la experiencia requerida sobre la modalidad de sistemas generales y la ejecución de programas modulares, la formación debe ser asegurada a través de los eventos que resulten sustanciales

Estos deberán comprender en sus contenidos y experiencias de aprendizaje

- Definición, importancia, alcance y estructura del sistema general**
- Fundamentación teórico-curricular**
- Descripción del sistema general de que dispone o desea elaborar la rama en cuestión**
- Integración de contenidos de aprendizaje por puesto de trabajo en módulos específicos y comunes**

-
-
- Procedimiento de ejecución
 - Elaboración de material didáctico de apoyo
 - Vinculación con otras estrategias pedagógicas

La integración y formación del grupo facilitará la comprensión de la modalidad, evitándose la ejecución aislada de los módulos como cursos independientes que no reflejen el respaldo curricular propuesto en esta estrategia para la formación integral de los trabajadores.

- Promover y difundir las ventajas y beneficios que brinda la adhesión al sistema general

Otro de los grandes problemas a los que se ha enfrentado el sistema general es que poco e, incluso, nulo conocimiento se tiene de su existencia entre las mismas organizaciones que pertenecen a una rama de actividad económica y que cuentan con un sistema general registrado, por lo tanto el problema se agudiza aun más al extenderse a todas aquellas otras ramas que conforman el aparato productivo nacional.

El desconocimiento deriva, fundamentalmente, de la escasa comprensión que se tiene de esta alternativa en materia de capacitación, pero aun más por la falta de promoción y difusión que permita a las unidades productivas conocer y valorar las bondades de la misma.

En este punto las actividades a asegurar serían:

- Programar, en coordinación con los titulares de los sistemas generales, las acciones a realizar sobre el particular, periodos de ejecución y responsables de su cumplimiento.
- Elaborar material promocional, como pueden ser trípticos, carteles y videos.
 - El tríptico deberá emplearse para difundir información resumida del objetivo del sistema general para la rama en cuestión, la estructura ocupacional al que da cobertura y la relación de perfiles de puesto y programas de capacitación aprobados para su operación.
 - El cartel, por su lado, deberá ser útil para publicar mensajes breves que enfaticen la existencia del sistema general, beneficios del mismo para las empresas que deseen adherirse y nombre y dirección del titular al que podrán acudir los interesados para solicitar mayor información.

-
- El video deberá contener imágenes del procedimiento de trabajo que se siguió para la conformación del sistema, las personas y organizaciones laborales que participaron en esta tarea y los resultados que se han tenido con su instrumentación en las empresas
 - ☑ **Elaborar un folleto informativo en el que se describa la estructura ocupacional considerada en el sistema, los puestos representados, los programas generales de que se dispone y el procedimiento a seguir para solicitar la adhesión a los programas y/o módulos**
 - ☑ **Incluir una sección en las revistas y boletines que circulan en las empresas agremiadas a la Cámara, Asociación o Unión empresarial titular del sistema, a fin de notificar en forma permanente su existencia y el uso que se puede dar al mismo**
 - ☑ **Organizar y llevar a cabo reuniones informativas, mesas redondas y conferencias en grupos de empresas, zonas geográficas y entidades federativas, con el propósito de generar una acción multiplicadora hacia las organizaciones laborales ubicadas en el interior del país, a través de las delegaciones representativas de las instancias gubernamentales y empresariales en los Estados**
- Estas acciones contribuyan a orientar los esfuerzos en una misma dirección, mediante la homogenización de una cultura común de capacitación en cada rama usuaria
- ☑ **Ofrecer la adhesión a los programas generales en un catálogo de servicios que contenga la información necesaria y despierte la atención entre las posibles empresas interesadas. Por ejemplo: objetivo terminal, experiencias de aprendizaje, referencia curricular de la plantilla de instructores, así como las ventajas técnicas y administrativas de su utilización**

5.2 Instrumentación de los Programas Generales

Puesto que los programas generales describen las actividades de instrucción-aprendizaje a manera de guía instruccional, para ser aplicados es necesario que se elaboren los recursos y apoyos didácticos indispensables para la optimización del proceso instruccional

Los recursos y materiales representarán el medio a través del cual se ejecuten los programas y módulos con la correspondiente adecuación a las características de instructores y participantes; asimismo, representarán el respaldo escrito de los contenidos teórico-prácticos que se revisen durante los eventos de formación

- **Materiales didácticos**

La elaboración de materiales de apoyo al proceso capacitador permiten que la información adquiera un carácter dinámico y con ello se facilite, agilice y refuerce el proceso instrucción - aprendizaje

Entre los materiales didácticos de apoyo que fungirán como principales facilitadores del proceso instruccional se encuentran los medios de comunicación escrita, que daran el soporte principal y la complementación básica de los programas

De los medios de comunicación escritos que se podrá sacar mayor provecho en acciones de capacitación será el manual. El manual será el documento que presentara información organizada sobre una especialidad, área o tema determinado con el propósito de orientar las actividades involucradas en el, definiendo los conceptos, procesos y problemas que lleva implícito" (1)

Con base en lo anterior, el manual será un instrumento de apoyo que guiará las exposiciones de los instructores-conductores de grupo y retroalimentará las experiencias de aprendizaje de los capacitandos y/o trabajadores

Para hacer efectivo lo anterior, será imprescindible que los titulares de los sistemas generales se den a la tarea de elaborar los manuales que sustentaran los módulos contenidos en los programas

- Manual para el Instructor. El cual podrá contener los siguientes elementos como mínimo
 - Introducción. Presentación general del contenido que en el manual se abordara
 - Objetivo general, que vendrá a representar el propósito general del programa y que dara razón de ser de su estructuración
 - Desarrollo amplio, profundo y oportuno de los contenidos para cada uno de los módulos de cada programa
 - Descripción de las técnicas grupales a emplear y el momento en que serán utilizadas en la revisión de los contenidos
 - Ejercicios e instrumentos de evaluación a aplicar para verificar el cumplimiento de objetivos
 - Bibliografía.

-
-
- **Manual para el capacitando** Deberá ser elaborado a partir de los siguientes rubros:

- Introducción** Se describirán los propósitos que se persiguen, objetivos a cubrir y la participación que se espera del trabajador en su proceso de formación
- Objetivos** Como sustento a lo establecido en cada módulo del programa, en ellos se deberá plantear con claridad el cambio de conducta que se espera alcanzar
- Desarrollo de contenidos** Con un lenguaje claro y accesible al nivel de escolaridad de las personas a las que se dirigen, pero, sobre todo, que los mismos apoyen y refuercen las actividades previstas en el desarrollo de los eventos
- Ejercicios de autoevaluación al término de cada módulo, que retroalimente el estudio de los contenidos revisados por los capacitandos**
- Bibliografía, por si se desea consultar o ampliar la información en los aspectos que resulten de interés al personal que se forma**
- Glosario de términos** Cuando se haga uso de conceptos técnicos poco comunes a la experiencia laboral de los capacitandos

- **Los recursos didácticos**

Los recursos didácticos al complementar el trabajo del instructor, aseguran la comprensión de los contenidos y cumplimiento de objetivos por parte de los participantes

Estos serán el conjunto de materiales y equipos diseñados a partir del contenido y actividades descritas en cada uno de los módulos de los programas de capacitación, por lo que deberán producirse de acuerdo a lo que determine y recursos que destine el organismo titular

Es aconsejable que los materiales y recursos sean diseñados y elaborados por los instructores que conducirán los módulos a fin de vincular la información, su organización modular y lo establecido en el mismo programa

Lo anterior permitirá disponer de lo necesario para operar los programas aún y cuando exista rotación de instructores, se contraten los servicios de instructores externos o de instituciones capacitadoras, o bien, las empresas decidan operar de manera interna los programas

Los recursos didácticos deberán producirse y actualizarse de acuerdo a las innovaciones tecnológicas y didácticas que surjan tomando en consideración los recursos económicos que destine la rama, con el propósito de hacerlos más atractivos y adecuarlos permanentemente a las situaciones presentes.

Aunque esta actividad pareciera lógica o natural, lo cierto es que no todos los titulares de los sistemas generales la han considerado necesaria, y en algunos casos solo se efectúa cuando existe la presión de realizar eventos, lo que ocasiona una atención deficiente a los requerimientos de las organizaciones laborales.

- **Organización de guías modulares**

Con la finalidad de identificar la mejor forma de aprovechar la estructura modular de los programas, las prioridades de formación de los recursos humanos, la elaboración de materiales y jerarquía de las acciones de capacitación a realizar en el corto, mediano y largo plazo, según las exigencias de las unidades productivas, se propone "integrar" un listado de los módulos que integren los programas generales de cada rama, es decir, cada titular deberá conformar un catálogo de módulos que puede ser traducido, para fines operativos, en un catálogo de eventos de formación.

Este catálogo posibilitará:

- Conocer con precisión el universo de contenidos de aprendizaje con que se cuenta y con los cuales se puede dar atención a las necesidades de desempeño de los trabajadores en cada rama.
- Contar con un panorama global de todos y cada uno de los módulos que, por niveles y áreas ocupacionales, ofrece el sistema general, permitiendo ello discriminar los que se repiten, que pueden complementarse o ampliarse en el momento de su ejecución, los que son motivo de baja, y los que exigen ser actualizados.
- Seleccionar en forma pertinente los módulos que sean considerados útiles para la atención de las carencias y limitaciones detectadas en los trabajadores, entre lo que se hace en los puestos y lo establecido en los perfiles.
- Propiciar el intercambio de módulos, de tal forma que se fomente la capacitación integral de los trabajadores mediante la adhesión total o parcial. De esta manera se elimina el carácter rígido del programa y se amplían las oportunidades de aplicación de los programas, a nivel de puesto de trabajo, niveles jerárquicos o áreas ocupacionales.

-
-
- Como consecuencia, determinar las potencialidades de operación de los programas no sólo para el puesto para el que fue elaborado, sino para cubrir los requerimientos de otros puestos siempre y cuando contribuyan al logro de un objetivo o proceso de trabajo común

5.3 Operación del Sistema General

El desarrollo de las acciones de capacitación comprende un proceso sistemático, continuo e integral conformado por etapas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales

No obstante y a pesar de que es indispensable la realización de cada una de ellas para hablar de un proceso, una de las malas costumbres o hábitos en los que incurrir las empresas, es el iniciar sus acciones a partir de la programación de cursos como respuesta a "necesidades sentidas" que no siempre deben o pueden ser resueltas con eventos de capacitación, por lo tanto no se obtienen los resultados e impacto esperados

Esta situación se ve mayormente marcada cuando las organizaciones de una rama desean hacer uso en forma indiscriminada de los programas que ofrece el sistema general, por ello es imprescindible que para que esta alternativa proporcione los beneficios que se esperan, se lleve a cabo, tanto por los titulares de los sistemas a través de los programadores, instructores y asesores, como en las empresas, el correspondiente diagnóstico de necesidades que respalde las decisiones que justifiquen la adhesión a los programas correspondientes

La elaboración de los materiales de apoyo, el catálogo modular, la promoción y difusión del sistema general, en sí mismos, no reportan un significado relevante en la ejecución de acciones si previamente no se han identificado las necesidades que deben ser atendidas

Para que las unidades productivas fortalezcan sus funciones, fuerzas y áreas de oportunidad, así como precisen los problemas y debilidades que limitan su capacidad competitiva en el aparato productivo, es necesario trabajar concienzuda y comprometidamente en la investigación objetiva de la situación real que prevalece en las mismas

- **Diagnóstico de necesidades**

La realización de un diagnóstico de necesidades no solo es provechoso sino indispensable para el establecimiento de

- La problemática de la empresa en relación al comportamiento laboral de los recursos humanos que forman parte de ella

-
- La definición de los problemas identificados y determinar si tienen que ver con el desempeño de los trabajadores o competen a situaciones específicas de la organización
 - El tipo de acciones a realizar
 - Las prioridades de atención de acuerdo al número de trabajadores involucrados, características y recursos financieros, materiales y humanos de que se dispone y se requiere

Con base en los trabajos efectuados por profesionistas inmersos en el área de capacitación, la metodología comúnmente empleada y que mejores resultados arroja en un trabajo de investigación como lo es el diagnóstico de necesidades, comprende cuatro etapas: situación ideal, situación real, análisis comparativo y establecimiento de estrategias.

La primera y cuarta etapa se resuelven a través del sistema general, lo cual facilita el trabajo de investigación.

Se anotó en el cuarto capítulo que una de las grandes ventajas que ofrece el sistema general es que define la "situación ideal" a alcanzar por las empresas respecto a las funciones que competen a sus puestos de trabajo, así también la estrategia de preparación, actualización y desarrollo de los trabajadores.

En esta forma las unidades productivas al contar con un cincuenta por ciento de avance en este tipo de estudios solo les resta determinar su situación real y obtener las diferencias e incumplimiento de funciones y actividades de acuerdo a lo establecido en los perfiles de puesto y desempeño real de sus recursos humanos.

La aplicación de la metodología en vinculación con la información que brinda el sistema general, se efectuará de la siguiente manera:

a) Situación ideal

Esta representada por las funciones generales de cada área ocupacional y los perfiles de puesto como las dos primeras etapas del sistema general.

Aquí cualquier empresa interesada en adherirse a esta modalidad tendrá que revisar que puestos pueden ser retomados del sistema de acuerdo a la estructura organizacional que existe en ella, seleccionar y analizar los estándares de productividad y desempeño propuestos en dicha estructura.

b) Situación real

La deberá obtener cada una de las empresas a través de la utilización de instrumentos como cuestionarios, realización de entrevistas, de registros anecdóticos, inventarios de habilidades y exámenes de desempeño que cuenten con los mismos elementos del perfil de puesto pero traducidos en preguntas y/o actividades para disponer de los mismos puntos de referencia y comparación

Considerando que se debe de garantizar la objetividad de los datos, es recomendable recopilarlos a partir de tres fuentes

- Los propios trabajadores
- Los jefes inmediatos, superiores o supervisores de los trabajadores que se investigan
- Compañeros de la misma área o etapa del proceso productivo

c) Análisis comparativo

En él la empresa confrontará la información recopilada del desempeño real de sus trabajadores que en cuanto a sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes hayan demostrado en el puesto que ocupan con los elementos descritos en los perfiles de puesto del sistema, de la siguiente manera

- Clasificar y ordenar la información obtenida en la situación ideal por cada puesto, de igual forma para la situación real de cada trabajador en su puesto.
- Relacionar la información de ambas situaciones de los trabajadores que ocupan un mismo puesto y establecer los puntos de no coincidencia
- Concentrar en un cuadro de resultados, por puesto, las características identificadas por cada trabajador, por ocupantes de un mismo puesto y por la congruencia en las diferencias más frecuentes o de mayor relevancia

d) Establecimiento de estrategias

Los resultados obtenidos brindan la materia prima que será traducida en experiencias de aprendizaje, con la gran ventaja que en el sistema general están ya previstas como propuesta.

Identificadas las carencias, limitaciones o deficiencias en los trabajadores, número de ellos, puestos participes, prioridades de atención etc entonces si, las empresas estarán en las mejores posibilidades de seleccionar los programas y/o módulos que por puesto, niveles o áreas les representen la herramienta para llevar a cabo sus acciones de capacitación

Es hasta aquí cuando cualquier organización que desee adherirse a los sistemas generales estará en posibilidades de definir, ratificar o deshechar la operación de la alternativa, pero con bases sólidas y concretas que respalden la decisión

- **Ejecución de acciones**

Efectuado el diagnóstico de necesidades y a fin de implantar el sistema general, es que se

- a. **Seleccionarán los programas y módulos ya sean específicos o de incidencia general** que serán retomados para llevar a cabo las acciones consideradas para la atención de las necesidades detectadas

Asimismo, se realizarán las adecuaciones que sean necesarias, o bien las modificaciones a que haya lugar respecto a los objetivos, contenidos, actividades de instrucción - aprendizaje, técnicas, recursos didácticos y procedimientos de evaluación establecidos en los programas

- b. **Se definirán los tiempos de ejecución**, grupos de trabajo a ser capacitados y horarios en que se llevarán a cabo los eventos previstos
- c. **Se asignarán a las personas que funjan como instructores**

Los instructores, en un inicio, serán aquellos que laboren en el área o centro de capacitación titular del sistema general, pero conforme se vaya requiriendo ampliar la plantilla para atender los eventos, será indispensable que cada centro de trabajo prepare a sus propios instructores. La selección de estos deberá darse de acuerdo a los conocimientos y experiencia práctica que posean de los procesos productivos, manifestar interés por instruir y contar con la habilidad de coordinar grupos de aprendizaje

Lo correspondiente al involucramiento en la modalidad y estudio de contenidos de aprendizaje en módulos podrá resolverse con los cursos y talleres diseñados para ese fin y de los que ya se habló anteriormente

- d. **Se presupuestarán y designarán los recursos que a nivel de rama serán invertidos en los eventos de formación programados o solicitados**

e. **Se asignarán a los coordinadores responsables de dar seguimiento a la ejecución de los eventos y de atender oportunamente las solicitudes que se generen**

f. **Se reportarán ante la Dirección de la empresa y titular del sistema las acciones desarrolladas a nivel de empresas y rama**

El reporte que se envíe deberá hacer referencia a la adhesión total o parcial de los programas y número de trabajadores capacitados, con el propósito de llevar un registro de los programas y/o módulos más utilizados

g. **Se desarrollarán los eventos programados prestando cuidado a la adquisición de aprendizajes, cambio de conductas y cumplimiento de objetivos**

h. **Al término de los eventos, se deberá evaluar el trabajo realizado por los instructores, comportamiento y compromiso de los participantes durante su proceso de formación, el éxito de los eventos respecto a su funcionalidad, aplicación de los contenidos a las actividades laborales cotidianas de los trabajadores y, por último, la coordinación de los eventos en cuanto a la solución de problemas y prestación adecuada de los servicios solicitados**

El cabal cumplimiento de todos los pasos descritos permitirán retroalimentar el proceso que desarrollen las empresas y brindará los elementos indispensables para mejorar y actualizar la estructura ocupacional a la que da cobertura cada sistema general

5.4 Mecanismos de Actualización

Uno de los obstáculos administrativos enfrentados por las ramas que han estructurado un sistema general, es por ejemplo que un programa general solo puede ser aplicable para el puesto de trabajo para el que fue creado, cuando las propias necesidades de las empresas demandan un intercambio entre los contenidos y módulos de los programas por niveles operativo, técnico, mandos medios, directivos, etc. y por área de trabajo

De igual forma, los cambios estructurales en la tecnología exigen innovaciones constantes en las especializaciones de las funciones laborales, lo que ha traído consigo la creación, modificación y ampliación de puestos y ocupaciones

Con la finalidad de actualizar y atender los cambios que presentan los centros de trabajo y fomentar el uso del sistema general es prioritario

- Reforzar los criterios administrativos vigentes a fin de flexibilizar el contenido e intenciones de los mismos, mediante una adecuación metodológica en lo correspondiente a la elaboración y operación de los programas**

Por el momento no es posible modificar los artículos que sustentan legalmente las acciones de capacitación de las empresas, por lo que se propone formular disposiciones internas de carácter técnico que faciliten el dictamen, registro y utilización de los programas en los siguientes rubros:

- Autorización de **cambios de denominación** de áreas ocupacionales, puestos y programas que así se requieran en las ramas, ya sea por modificaciones estructurales, especialización o ampliación de funciones laborales.

El cambio de denominación, por lo tanto, deberá entenderse como modificación del nombre asignado durante la estructuración del sistema, ya sea de las áreas, puestos o programas, por una designación que se adecue a las características actuales de funcionalidad de las empresas usuarias del sistema general.

Por ejemplo

<i>Dice:</i> <i>(nombre anterior)</i>	<i>Debe decir:</i> <i>(denominación actual)</i>
Puesto - Ayudante universal de contabilidad técnica contabilidad técnica.	- Técnico de contabilidad

-Caso sistema general del IMSS-

Se deberá realizar un cambio de denominación cuando:

- La denominación de las áreas, puestos y/o programas no corresponda con el nombre que se conoce y utiliza comúnmente en la rama en cuestión

Por ejemplo

<i>Dice:</i>	<i>Debe decir:</i>
- Auxiliar universal de oficinas con funciones secretariales	- Secretaria

-Caso sistema general del IMSS-

- El nombre es extenso y se requiere una denominación breve y precisa que los identifique

Por ejemplo:

Puesto de trabajo

<i>Dice:</i>	<i>Debe decir:</i>
- Soldador por arco metálico protegido	- Ayudante soldador

-Caso sistema general de la industria de la construcción-

Programa de capacitación (módulo)

<i>Dice:</i>	<i>Debe decir:</i>
- Formación y funcionamiento de las comisiones mixtas de seguridad e higiene en las empresas.	- Comisiones mixtas de seguridad e higiene

-Caso sistema general de la industria de las artes gráficas-

- ☒ En el caso del puesto de trabajo, las actividades, responsabilidades y condiciones de la unidad de trabajo han cambiado y la denominación actual no las resume o describe con exactitud

Por ejemplo

<i>Dice:</i>	<i>Debe decir:</i>
- Oficial técnico de oficinas (sector personal 3a)	- Oficial de personal

-Caso sistema general del IMSS-

- ☒ En el caso del programa general, los contenidos de capacitación que lo integran sugieran una denominación global que identifique una secuencia lógica de aprendizaje, y a su vez corresponda con la denominación del puesto al que se dirige

Por ejemplo:

<i>Dice:</i>	<i>Debe decir:</i>
- Programa instruccional basico	- Programa de capacitacion del administrador de personal

-Caso sistema general del IMSS-

Para llevar un registro y tener control de los cambios de denominación que se autoricen, se sugiere el empleo del formato que se presenta en el anexo 9 Cambios de denominación

- Procedimientos para la homologación de áreas ocupacionales y puestos de trabajo que realicen las mismas funciones que quedaron representadas en el sistema, pero que poseen una denominación distinta. Esta actividad deberá ser diferente al proceso de homologación realizado durante la conformación del sistema, pues aquí se buscara emplear los perfiles y programas ya elaborados a las necesidades de capacitación que presenten las empresas interesadas

La homologación de áreas ocupacionales y/o puestos de trabajo implicaría el manejo de una sola denominación, siempre y cuando haya afinidad entre sus funciones y características, independientemente de que existan muchas otras que se refieran a lo mismo en los diferentes niveles ocupacionales de la rama

De áreas ocupacionales

Se efectúan cuando se observa gran diversidad de áreas con un mismo fin productivo en distintas empresas, de tal manera que es necesario identificar aquellas que cumplen funciones similares o iguales y unificar la denominación de estas

Por ejemplo

<i>Area tipo:</i>	<i>Areas que se homologan:</i>
- Administrativa y de servicios	- Administrativa
	- Servicios comunes
	- Personal

-Caso sistema general del IMSS-

La homologación de áreas ocupacionales implica

- ⇒ Identificar el área ocupacional a estudiar

Por ejemplo:

- Administrativa
- Personal
- Producción
- Servicio

⇒ Analizar con base en las funciones y características que presentan, la afinidad que haya entre éstas

Por ejemplo

Función genérica del área administrativa

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales y financieros de la empresa con base en las políticas establecidas

Función genérica del área personal

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos de la empresa, con base en las políticas y programas establecidos

Función genérica del área servicio

Verificar la prestación de los servicios generales y de mantenimiento que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa y su óptimo funcionamiento

Función genérica del área producción

Ejecutar los estándares establecidos para la preparación, cocción y presentación de los alimentos y bebidas requeridos por el comensal, atendiendo las normas de calidad y seguridad e higiene del proceso

-Caso sistema general de la industria restaurantera-

⇒ Conjuntar aquellas tareas que aún cuando tengan una denominación distinta se refieran a lo mismo

Por ejemplo:

Area administrativa	Area de personal	Area servicio
- Planear	- Planear	- Verificar
- Organizar	- Organizar	
- Dirigir	- Dirigir	
- Controlar	- Supervisar	

- Determinar la denominación que las identificará en una misma área ocupacional

Por ejemplo:

Area administrativa y de servicios

- Describir las funciones generales que realizará el área ocupacional identificada

Función generica del área administrativa y de servicios

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros, así como verificar la prestación de los servicios generales y de mantenimiento que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa y su óptimo funcionamiento

De puestos de trabajo

Implica conocer el total de puestos que integran cada área ocupacional representativa, identificar algunos que con distinta denominación cubren las mismas funciones o actividades y asignar un nombre común

Las funciones de los puestos que se homologan se incorporarían como módulos específicos en los programas generales

Para homologar puestos de trabajo es necesario.

-
-
- Determinar el área ocupacional de la cual forma parte. Por ejemplo:**
Área producción

- Jefe de cocina
- Jefe de bar
- Cocinero
- Ayudante de cocina
- Fuentero
- Panadero
- Tablajero

- Identificar el (los) puesto(s) de trabajo a homologar. Por ejemplo:**
Área producción

- Jefe de cocina
- Jefe de bar
- Cocinero
- Ayudante de cocina
- Fuentero
- Panadero
- Tablajero

- Identificar los puestos de trabajo que con distinta denominación desarrollen las mismas funciones, para ello es necesario realizar un análisis a conciencia de las tareas y operaciones que competen a cada uno de ellos. Por ejemplo:**

Función generica del ayudante de cocina

Auxiliar en la elaboración de platos, respetando las normas de seguridad e higiene establecidas en el área de trabajo por la empresa

Función generica del fuentero

Preparar y servir postres, aguas, jugos de frutas, malfecadas, ensaladas, café y te solicitados por el área de servicio

- Proporcionar un nombre común y especificar los puestos que representa**
Por ejemplo

Puesto definitivo:

- Ayudante de cocina

Puestos que se homologan

- Fuentero

- Enlistar las funciones o actividades que realizara el puesto de trabajo ya definido.

Funcion generica del ayudante de cocina

Auxiliar en la preparacion de alimentos y bebidas de acuerdo a las ordenes del cocinero y cargas de trabajo.
-Caso del sistema general de la industria restaurantera-

Para llevar a cabo el registro y control de las homologaciones autorizadas, se sugiere el empleo de los formatos que se presentan en los anexos 10 y 11.

- **Actualizaciones de perfiles de puesto y programas de capacitación que consideren la sustitucion y/o complementacion de informacion que permita atender las necesidades actuales de capacitacion que presente la rama**

En este rubro se podrian autorizar dos tipos de actualizaciones

- La actualización total** sugiere la renovacion de todo el contenido de cada uno de los siguientes rubros

Perfil de puesto

- Denominacion del puesto de trabajo
- Area ocupacional
- Descripcion generica
- Actividades y operaciones que realiza
- Funciones
- Conocimientos, habilidades y actitudes
- Recursos materiales
- Equipo de seguridad e higiene
- Requisitos
- Contenidos de capacitacion y estructura modular

-
-
- La actualización parcial** involucraria la sustitución de información sólo de aquellos componentes que la industria considere pertinentes para asegurar su ajuste a las características del momento

Por ejemplo

Puesto Secretaria

Contenido general del programa	Actualización
1 Relaciones publicas secretariales	1 Inducción a la distribuidora
2 Ortografia y redaccion	2 Relaciones humanas
3 Archivo y correspondencia	3 Seguridad e higiene en el trabajo
4 Atencion y servicio al publico	4 Actualizacion secretarial I
5 Seguridad e higiene en el trabajo	5 Actualizacion secretarial II
	6 Archivo y correspondencia

-Caso sistema general de las artes graficas-

En ambos casos, las actualizaciones procederian cuando se observen cambios significativos en

- Los propositos del perfil de puesto o programa general
- La estructura ocupacional de la rama (la incorporacion del puesto a otra area ocupacional)
- Las funciones especificas y tareas del puesto de trabajo
- Los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en el trabajador para cumplir con los objetivos del puesto
- Los metodos y procedimientos de trabajo
- El uso de tecnologia y maquinaria de vanguardia
- El contenido tematico que compone la estructura modular de los programas generales

Para llevar un registro de las actualizaciones precedentes, se sugiere el empleo del formato que se presenta en el anexo 12

- **Cancelaciones de puestos de trabajo y programas generales** obsoletos que no sean funcionales a las caracteristicas actuales debido a modificaciones en las estructuras organizacionales

La cancelación se entenderá como la anulación formal del número de registro de uno o varios programas generales, o bien la baja de uno o más puestos de trabajo que integran la estructura ocupacional del sistema general en cuestión

Se cancela un puesto de trabajo cuando

- No es funcional dentro de la estructura ocupacional de la industria
- Existe la conveniencia de ser homologado con otro puesto. Por ejemplo

Puesto definitivo	Puestos que se homologan
- Cajero titular	- Cajero auxiliar
	- Cajero ayudante
- Caso sistema general de la industria restaurantera-	

En este caso se cancelan los puestos cajero auxiliar y cajero ayudante

Se cancela un programa general cuando el puesto de trabajo al cual estaba dirigido se da de baja

Criterios técnicos de revision y dictamen **menos rigurosos** que consideren los elementos básicos incluidos en las etapas de la metodología. Esto con el proposito de reducir tiempos en el tramite administrativo para el otorgamiento de registros, pero sobre todo, a fin de dar oportunidad a que los titulares de los sistemas incorporen sus experiencias administrativas y pedagogicas en la descripción de las actividades de instruccion-aprendizaje propuestas en los programas

Debido a que las disposiciones técnicas y metodológicas establecidas al momento para la operacion de los programas generales precisan que cada programa que se estructure debe responder exclusivamente a las necesidades de formacion del puesto al que esta dirigido, limita a las empresas interesadas en adherirse al sistema general de su rama el aprovechamiento de los contenidos de aprendizaje, modulos o de todo un programa para dirigir acciones de capacitacion para puestos diferentes

De aqui que muchas organizaciones laborales se decidan mejor por la definicion de programas específicos que les brinden una mayor cobertura en la empresa

Por lo anterior, lo que se busca **exaltar** en esta propuesta es la posibilidad de brindar a los centros de trabajo **tres modalidades para operar los programas generales** y aprovechar al maximo la flexibilidad característica de la estructura modular.

Así, las empresas podrán utilizar los programas bajo nuevos esquemas de organización del trabajo que les permitan

- Utilizar los módulos de los programas para capacitar a trabajadores de un mismo puesto u ocupación
- Para capacitar a diferentes puestos de trabajo u ocupaciones, siempre y cuando correspondan a una misma área laboral
- De acuerdo a las necesidades de formación que presenten diferentes puestos u ocupaciones que pertenezcan al mismo nivel jerárquico

- **Inclusión de módulos y programas de incidencia general** por grupos de puestos, niveles, departamentos y áreas ocupacionales de acuerdo a los requerimientos presentados en la industria en lo concerniente a factores tales como Desarrollo Humano, Seguridad e Higiene, Calidad y Productividad, Informática, Idiomas, etc., que contribuyan a la formación integral de los trabajadores en su actividad laboral

Los programas y módulos deberán contar con las características descritas en la cuarta etapa de la metodología, pero con la gran diferencia de que pueden ser aplicables a cualquier puesto de trabajo independientemente de los procesos técnicos que les competen, y se podrán elaborar con base en las necesidades y actualizaciones que presente la industria.

- **Diseñar un formato especial** a ser empleado exclusivamente para la **adhesión** a programas generales ya sea en forma **total o parcial**, y que le otorguen la particularidad y diferencia de los formatos oficiales empleados para la presentación de planes y programas por empresa o establecimiento. Ver anexo No. 13, incluye instructivo

- La adhesión total** se referirá a la aplicación de todos los módulos que integran cada programa general y que permiten cubrir las necesidades que presentan los ocupantes de cada uno de los puestos de trabajo u ocupaciones del centro laboral
- La adhesión parcial** estará dirigida a la selección solo de aquellos módulos de aprendizaje que atiendan las necesidades específicas o áreas de formación y desarrollo del personal

Dicho formato facilitará el aprovechamiento de los programas, su reporte como obligación legal y evitar confusiones respecto a la ejecución de los programas específicos que se incorporen

-
-
- **Unificar los procedimientos administrativos** con el área responsable del registro de programas generales y adhesión a sistemas generales, con el propósito de contar con la misma información y evitar la duplicidad de funciones.

Esto es posible a través de la descripción del procedimiento interno que vincula las tareas específicas entre las áreas involucradas

5.5 Evaluación y Seguimiento

Como parte del proceso capacitador, se debe considerar la necesidad de evaluar su comportamiento para conocer los resultados de las acciones realizadas en las empresas adheridas al sistema general y el impacto generado a nivel de rama económica. Esto contribuirá a determinar la efectividad de la modalidad, el ámbito de cobertura y las modificaciones que deben efectuarse en forma permanente para mantenerlo actualizado a los requerimientos de la rama.

Es importante señalar que el proceso no concluye con la instrumentación de uno o varios eventos y/o programas, por el contrario, es necesario que posterior a ello se valore y mida lo logrado con base en lo planeado, las desviaciones presentadas y las acciones inmediatas y futuras.

En el caso concreto del sistema general, la evaluación y el seguimiento de hecho deberán pasar a representar una etapa más de la metodología, pues de ella dependerá la obtención de información valiosa para la reestructuración y actualización de la estrategia que, para la formación de recursos humanos especializados, se propone.

Esta deberá ser la combinación de las distintas etapas que integran la metodología desde el punto de vista técnico, instruccional y operativo.

De esta forma, la evaluación y el seguimiento de las acciones desarrolladas en las empresas y, en conjunto, en la rama de actividad económica, deberán suministrar información para retroalimentar este esquema de formación y normar la toma de decisiones para mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se llevó a cabo, en función de los resultados obtenidos.

Para comprobar que las acciones de capacitación emprendidas contribuyeron al mejoramiento de la productividad de las organizaciones laborales que se adhirieron a los programas generales y pudieron ser combinados con otras modalidades, por ejemplo programas específicos, conferencias, pláticas, etc., se deberá demostrar los resultados o beneficios concretos obtenidos.

Algunos de estos beneficios se enlistan más adelante

Para obtener información de cada uno de estos rubros, se sugiere trabajar en tres aspectos

• **Impacto de las acciones en la rama**

Poder conocer las impresiones y resultados que producto de la implantación del sistema general, a través de la adhesión a los programas y módulos, externen las organizaciones usuarias, representara la fuente de la cual se obtendra la información necesaria para que los organismos titulares y la Secretaria del Trabajo, estén en posibilidades de tomar las decisiones que así convengan para su mejor aprovechamiento y utilización en las ramas

Para efectuar las modificaciones que garanticen la permanente utilidad de cada una de las etapas de la metodología, sera indispensable

- a. Valorar la efectividad y eficiencia de los materiales empleados para la difusión y promoción del sistema general en las ramas
- b. Determinar las zonas trabajadas y cantidad de empresas informadas con las actividades de difusión realizadas
- c. Comprobar la formación especializada e involucramiento de las personas responsables a nivel central y en las entidades federativas, así como las actividades realizadas en la promoción, programación y ejecución de programas en las empresas
- d. Definir el tipo y grado de apoyo brindado a las empresas de la ciudad y delegaciones en los Estados por parte del área o centro de capacitación de las Cámaras, Asociaciones y Uniones titulares de los sistemas. Esto es, la atención oportuna y precisa a las solicitudes de desarrollo de programas y módulos para la capacitación de sus recursos humanos
- e. Llevar un control del número de empresas que se adhieren al sistema general para el desarrollo de sus acciones de capacitación, lo que permitira determinar su cobertura, extensión y ampliación, aceptación y utilización en la rama
- f. La cantidad de empresas usuarias y el seguimiento de programas y/o módulos impartidos serán los indicadores sustanciales que reporten el impacto y los beneficios obtenidos resultado de la elaboración y operación del sistema general en cada rama

-
-
- g. Conocer las opiniones satisfactorias o negativas resultado del éxito o fracaso a la adhesión de sistemas generales por haber sido considerado un medio para implantar el proceso capacitador con miras a hacer competitivo al capital intelectual de los centros de trabajo
- h. Elaborar reportes de los eventos realizados por empresa y rama, en los que se destaquen conveniencia, suficiencia y aplicación practica de contenidos, nivel promedio de desempeño de los instructores, involucramiento de los trabajadores, inversión en material y honorarios, cantidad de personas capacitadas y fechas de realizacion
- Los datos de estos reportes permitirán tener conocimiento del comportamiento que, en terminos de la formación tecnico-pedagogica, efectúan las organizaciones para la formación y perfeccionamiento de los trabajadores. Asimismo, representarán las cifras que justifiquen, validen y respalden la labor de los titulares de sistemas en su intento por homogenizar esfuerzos y reducir el incumplimiento, desinterés y apatía de los empresarios hacia la capacitación
- i. Registrar los planes y programas autorizados y operados mediante la adhesión a sistemas generales y por ende el porcentaje de las organizaciones y trabajadores favorecidos con la modalidad

Algunos de los instrumentos que se sugieren para integrar los elementos de información que se deben asegurar como resultado de esta actividad, se presentan en los anexos 14 y 15. El anexo 14 deberá ser requisito anualmente por el titular del sistema general en cuestion y el anexo 15 por las empresas usuarias del sistema, del cual se derivará el reporte del titular

• **Costo beneficio**

Evaluar el resultado de las acciones de capacitación significa no solo cuantificar los eventos impartidos y la cantidad de trabajadores que participaron en un proceso de aprendizaje, la evaluación es la consecución de todo un trabajo que se inicia con el exhaustivo análisis de la situación que guarda la empresa o rama de actividad económica en terminos de su estructura, funciones, políticas, recursos, objetivos etc. y equivale también a reconocer los beneficios de lo realizado durante un periodo de tiempo determinado

Como se anotó en el punto anterior, si el efecto que provocaron las acciones emprendidas es positivo, ello demostrará la efectividad y razon de ser de la capacitación, pues se impactará en los objetivos estratégicos establecidos por los directivos titulares del sistema general y de las empresas adheridas al mismo.

Con el propósito de contar con elementos de referencia que permitan precisar y dar seguimiento a los resultados que se obtengan de la implantación del sistema general en las ramas, será de gran utilidad estimar los costos ocasionados en la elaboración, difusión, instrumentación y operación de este para compararlos contra el valor, significado y repercusión de los beneficios que la capacitación aporte a la rama

Para analizar esta estimación, a nivel de empresa deberán considerarse los siguientes aspectos

CONCEPTO	COSTOS INTERNOS	COSTOS EXTERNOS
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Salario promedio - Tiempo extra - Salario promedio del personal que realiza el trabajo de aquellos que asisten a los eventos (sustituciones) - Gastos originados durante los recesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Salario promedio - Tiempo extra - Salario promedio del personal que realiza el trabajo de quienes que asisten a los eventos (sustituciones) - Transporte, hospedaje y alimentación
Instructor	<ul style="list-style-type: none"> - Salario promedio - Tiempo extra - Salario promedio del personal que realiza el trabajo del instructor (sustitución) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inscripciones y colegiatura - Honorarios del instructor - Transporte, hospedaje y alimentación
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Reproducción de manuales - Elaboración de material didáctico - Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> - Reproducción de manuales - Papelería
Equipo e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Renta de equipo - Renta de material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> - Renta de instalaciones - Renta de equipo - Renta de material didáctico

En forma más detallada se tendría que atender:

a. En cuanto a costos.

- Reporte mensual de la capacitación para el personal directivo, administrativo, técnico y operativo en el que se destaque:
 - Total de programas y módulos impartidos.

-
-
- **Importe del costo por empleo y/o renta de recursos internos y externos material de apoyo logístico -hojas de rotafolio, cartulinas, lápices, marcadores etc - o material didáctico -renta de películas, proyectores, revelado de rollos fotográficos etc -**
 - **Sueldos y/o honorarios destinados al pago de instructores**
 - **Reporte de las horas - hombre invertidas en capacitación**
 - **Numero de trabajadores capacitados, organizados por niveles, áreas ocupacionales y puestos de trabajo**
 - **Horas - hombre invertidas en todos los eventos, por niveles, áreas ocupacionales y puestos de trabajo**

Un ejemplo de instrumentos que se sugieren emplear para registrar estos datos y con ello dar seguimiento y evaluar la operación del sistema general en las empresas se presenta en el anexo 16

- Horas de trabajo invertidas para el desarrollo de los eventos, número de trabajadores involucrados directamente en alguna etapa del proceso productivo**
- Costo de interrupción de la producción, es decir, qué tanto dejó de producir cada etapa del proceso o lo que se tuvo que hacer para su atención**
- Hoja de cálculo La cual será empleada para concentrar lo antes descrito, podrá considerar**
 - **Categorías o niveles capacitados**
 - **Número total de participantes en los eventos**
 - **Experiencias de aprendizaje que fueron programadas para reducir o eliminar las deficiencias de desempeño detectadas**
 - **Las experiencias de aprendizaje realizadas y su aplicación a las situaciones laborales cotidianas**
 - **La documentación que fue analizada para comprobar los gastos destinados a la formación de los recursos humanos**

-
-
- La cantidad que resulta de sumar las erogaciones generadas por concepto de cursos internos y externos
 - Gastos derivados del material empleado para la difusión y promoción del sistema general y programas de capacitación
 - Cantidad que resulte de sumar las erogaciones generadas por concepto de material, recursos didácticos y servicio de cafetería destinados a los eventos
 - La sumatoria final de todos los gastos

Algunos instrumentos que se sugieren para realizar estas tareas se presentan en los anexos 17 y 18, los cuales facilitarán la identificación, costeo y análisis de la información necesaria

b. En cuanto a beneficios obtenidos que resultado de las operaciones anteriores se manifiesten en situaciones de resultados para la rama y empresas usuarias

- Aceptación de la capacitación como estrategia para incrementar la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los procesos productivos
- Mejoramiento de la calidad del producto o servicio
- Mejor organización y administración de los recursos humanos en las empresas
- Disminución en la rotación del personal
- Disminución de riesgos y accidentes de trabajo
- Disminución de desperdicios
- Mejoramiento del clima laboral
- Desarrollo de multihabilidades en el capital humano.
- Fortalecimiento del capital humano que requiere la industria para ser competitiva
- Generación de una cultura de calidad y productividad.

- **Retroalimentación del sistema general**

Esta alternativa en capacitación exige enriquecimientos constantes que busquen renovar y adaptarla a las necesidades de formación que debe atender y por las cuales fue creada

Llevar a cabo acciones de capacitación bajo esta modalidad supone la revisión y reestructuración periódica de sus elementos, contenidos, intención y alcances

Para ello y de acuerdo a la experiencia adquirida en su aplicación por las ramas que cuentan con un sistema general, las necesidades de adaptación y flexibilidad de criterios, las innovaciones tecnológicas y la formación de personal competitivo, se ha concebido impostergable incorporar como una etapa más de la metodología las actividades propias de evaluación y reestructuración permanente que faciliten la determinación del impacto e implantación del sistema en las organizaciones laborales para definir el grado de funcionalidad del mismo

Por lo que, además de llevar a cabo lo planteado en el punto uno de este capítulo respecto al impacto de las acciones y debido a que la información de esa fase contribuye a delimitar éxitos o fracasos, para asegurar la incorporación de los ajustes requeridos, se deberá:

- a **Revisar las áreas ocupacionales** que conforman la estructura del sistema, con el propósito de ratificar e incorporar aquellas otras que requieren ser integradas de acuerdo a las situaciones que se vayan presentando por cambios en los procesos productivos o de tecnologías de las industrias

Ello supone la realización de las homologaciones correspondientes

Esta actividad se cubre con las siguientes acciones:

- Tomar una muestra representativa de empresas para confirmar la existencia, nulificación o creación de nuevas áreas
- Actualizar y, en su caso, describir las funciones para cada una de las áreas a partir de la información contenida en la versión inicial del sistema
- Identificar, ubicar y jerarquizar los puestos de trabajo que se mantienen y los de reciente creación, según especializaciones en las funciones laborales de las áreas ocupacionales
- Diseñar la nueva estructura que se utilizará en el sistema general

b. Enriquecimiento de los perfiles de puesto

Con la finalidad de que respondan y sean concebidos como una situación ideal a la cual se aspira, es necesario mantenerlos vigentes y lo más completos posible, en el sentido de que cualquier empresa pueda identificar su quehacer a través de ellos y orientar las acciones de capacitación correspondientes

De tal forma que se debiera

- Revisar si los puestos de trabajo que integran el sistema general en cuestión cubren en su totalidad los puestos u ocupaciones existentes o que deben existir en la rama
- Analizar los perfiles de los puestos que se mantengan o que no sufrieron cambios y modificar su contenido, si así se requiere
- Elaborar, en su caso, los nuevos perfiles de puesto ocupacionales que vayan a ser integrados a la estructura ocupacional del sistema
- Realizar las homologaciones de las diversas denominaciones de puestos u ocupaciones que surjan, a fin de favorecer la mejor utilización de los programas

c. Redefinición y establecimiento de los contenidos en módulos

Los contenidos, objeto y propósito del aprendizaje tienen entre sus principales características, para poder ser verdaderamente aprovechados, el que sean suficientes, actuales y útiles, de tal suerte que lograr su cometido significa preservarlos y orientarlos hacia experiencias de aprendizaje concretas

Las actividades a realizar para el cumplimiento de lo anterior son

- Analizar periódicamente, por lo menos cada seis meses, el contenido de los perfiles de puesto para determinar su vigencia y, en consecuencia, la justificación de los contenidos que integran los programas
- Incorporar la información suficiente sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que se necesitan desarrollar en los recursos humanos conforme a las innovaciones tecnológicas que presenten los procesos productivos y a las propuestas didácticas para la conducción de grupos de aprendizaje que surjan

d. Mantener operativamente vigentes los programas generales

En el cuarto capítulo se enfatizó que los programas generales son una guía que precisa y orienta los pasos a seguir para la ejecución de determinados procesos de instrucción - aprendizaje de acuerdo a las funciones y objetivos establecidos en los perfiles de puesto

Modernizarlos, actualizarlos y hacerlos efectivos, son tareas de compromiso e involucramiento por garantizar la efectividad en el logro de aprendizajes y cambios de conducta significativas en el desempeño de los trabajadores. La concentración se podrá hacer en el formato que se presenta en el anexo 12

Por lo tanto, titulares, administradores, programadores e instructores partícipes de la elaboración y operación del sistema, tendrán entre sus responsabilidades

- Revisar y analizar con base en los elementos que integran los perfiles, contenidos propuestos y reportes de los eventos impartidos, así como su impacto en las empresas, las experiencias de aprendizaje adquiridas, sus posibles modificaciones y las causas que las justifican
- Lo anterior significa determinar los programas que deben continuar vigentes y preservar su permanencia mediante la descripción de mejores acciones en las que se refleje mayor participación práctica de los capacitandos, uso de recursos y técnicas didácticas de vanguardia, y aplicación de procedimientos de evaluación que corroboren con objetividad en la práctica, el desempeño de los trabajadores como agentes de cambio hacia la capacitación
- Elaborar los programas generales correspondientes a los puestos de trabajo que se incorporen a la estructura ocupacional, cuidando que sus contenidos y experiencias de aprendizaje orienten cabalmente la formación integral de sus ocupantes
- Analizar y determinar las posibilidades de aprovechamiento del sistema general para la determinación de las competencias laborales que le faciliten al trabajador tener un mejor acceso y desempeño en el mercado laboral

La consecuente actualización, restructuración y promoción de la metodología en materia de sistemas generales habrá de contribuir a la paulatina aceptación y adhesión a la alternativa, pues al reflejar una estrategia completa que retoma los principios de la administración de recursos humanos y los conjuga con los lineamientos pedagógicos para la formación permanente del individuo, permite ubicar los pasos lógicos en la tarea, esto es, la planeación, organización, ejecución y evaluación de las acciones. Todo ello no es otra cosa más que el esquema de un proceso cuyo objetivo central es propiciar un cambio en la cultura empresarial, porque la capacitación debe representar cambios y el cambio significa capacidad de aprender.

CITAS

- (1) **Metodología para Elaborar Manuales de Capacitación**. México, 1993. pág 5

CONCLUSIONES

Resultado de la experiencia obtenida en la realizacion de este trabajo, algunas consideraciones derivadas del mismo son las siguientes

En cuanto al tema - objeto del documento

- El sistema general es una opcion metodologica en materia de capacitacion que ofrece ventajas significativas para la optimizacion de los recursos humanos que requieren las industrias, pero que poco o nulo conocimiento se tiene de la misma entre los sectores productivos, resultado de su escasa difusion y promocion
- La alternativa representa un esquema administrativo y pedagogico que facilita y orienta en forma concreta las acciones a desarrollar para que el sistema sea empleado como instrumento de apoyo al cumplimiento de la mision, politicas y objetivos establecidos en las organizaciones laborales, en tanto que contribuye al mejoramiento del desempeño laboral de sus recursos humanos
- La fundamentacion y respaldo tecnico y legal del sistema general debe ser ampliamente difundido, con la finalidad de que las ramas de actividad economica que operen o no la capacitacion bajo esta modalidad determinen
 - Su adhesion a los programas de capacitacion del sistema general que corresponda, con una perspectiva clara de la trascendencia y repercusion que esta tendra en la formacion, actualizacion y desarrollo del personal
 - Bajo sus propias caracteristicas, necesidades y situaciones, la utilizacion más práctica y funcional de la modalidad, siempre y cuando se respeten los lineamientos minimos indispensables para su operacion
 - La adecuacion del esquema a través de la actualizacion y ajuste permanente de sus elementos conforme lo exijan las unidades productivas que agrupen las ramas usuarias
- Para que el sistema general sea verdaderamente funcional a las caracteristicas de cada rama, es necesario trabajar aun mas sobre la mejor forma en que debe ser operado. Este compromiso no debe ser solo responsabilidad de la Secretaria del Trabajo que le dió origen, sino de las mismas industrias que lo emplean o deseen utilizarlo, ya que son ellas las que de manera directa se enfrentan a la problemática cotidiana y quienes pueden aportar recomendaciones para el enriquecimiento y aprovechamiento de esta alternativa

-
- Es difícil entender la metodología de sistemas generales, situación que ha representado uno de los principales obstáculos para su amplia comprensión, no obstante esta representa uno de los esquemas más completos que al momento se han diseñado para organizar y operar la capacitación a nivel de rama
 - Por lo anterior, es importante señalar que la modalidad es perfectible, sin embargo, requiere, para su mayor utilización, ser complementada con otras opciones que refuercen y garanticen la formación y desarrollo integral de los individuos en los centros de trabajo
 - La propuesta que aquí se presenta es un primer acercamiento a una necesidad real que se vive actualmente en mi área de trabajo, puede y debe ser llevada a cabo de manera inmediata a fin de dar respuesta a las demandas que surgen en las ramas usuarias. La propuesta representa un mecanismo que permitirá atender paulatinamente los vacíos que fueron omitidos en los planteamientos iniciales de los sistemas generales
 - Debido a que siempre se ha reconocido como un componente importante de la arquitectura interna de la empresa la competencia del factor humano, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos es decisiva

Sin embargo, en los enfoques tradicionales, y en buena medida aun vigentes en la región, se busca aprovechar esa competencia en solo algunas de sus dimensiones, generalmente la cantidad de esfuerzo realizado

- Hoy en día hablar de competencias laborales nos lleva a pensar en las características multifacéticas que reúne el personal para desarrollar un trabajo y en los aprendizajes adquiridos durante la experiencia cotidiana
- La competencia laboral se convierte, de esta manera, en el eje fundamental de los procesos de capacitación y de certificación de aprendizajes necesarios para el desempeño de una función laboral
- En estos momentos, y en atención a los puntos antes anotados, los centros de trabajo requieren ser más productivos, para ello es necesario disponer de una fuerza laboral orientada a alcanzar niveles de calificación cada vez mayores y a lograr una oferta de formación flexible que responda a las necesidades de los sectores y contribuya a mejorar el desempeño laboral y calidad de vida de los trabajadores
- En este marco, el nuevo enfoque de la capacitación bajo los principios de trabajo establecidos por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, los sistemas generales ofrecen las siguientes perspectivas

-
-
- *La estructura ocupacional definida para cada uno de ellos al reflejar en forma global el proceso productivo de la rama puede contribuir a la realizacion de analisis de las funciones sustantivas de cada centro de trabajo, asi como a la identificacion de los comportamientos laborales basicos que seran requeridos en los trabajadores y en consecuencia a la determinacion de requerimientos de desempeno para la efectiva ejecucion de las tareas que implican*
 - *La informacion concentrada en el perfil de puesto puede representar el insumo para la determinacion de ocupaciones, es decir, del conjunto de puestos de trabajo que presentan funciones y actividades similares dirigidas al mismo fin productivo pero con diferente grado de especializacion y dominio*

Las actividades y operaciones relacionadas en los perfiles pueden ser consideradas en la delimitacion, agrupamiento y organizacion de las funciones, actividades y tareas a cubrir en cada ocupacion o grupo ocupacional

En lo que concierne a los rubros de conocimientos, habilidades y actitudes deseables, estos tambien pueden ser un marco de referencia para la formulacion de las normas tecnicas de competencia laboral que se definan en la rama de acuerdo a los requerimientos de desempeno que se establezcan

- *Debido a que el enfoque de competencia laboral se orienta a la creacion de un nuevo perfil del trabajador sustentado en el desarrollo de multihabilidades, los programas generales al integrar y organizar experiencias de aprendizaje en una estructura modular permitiran estructurar de manera inicial planes de carrera que hagan posible el dominio del conjunto de competencias establecidas y constituyan la oferta de educacion tecnica y capacitacion continua en las ramas*
- *El sistema general, entonces, tambien puede ser aprovechado como materia prima para que las ramas disenen sus propuestas de capacitacion orientadas a promover la capacidad de aprender y facilitar la formacion de competencias individuales y sociales*
- *A efecto de continuar perfeccionando la propuesta y la propia metodologia, objeto del presente trabajo, las acciones futuras representaran un reto que en cualquier forma debera darse, pues de ello depende la repercusion, aceptacion, comprension y adecuada operacion que se haga del sistema general en los sectores*

-
-
- Para que lo anterior se dé, será indispensable involucrar a especialistas en educación laboral, administradores e instructores de empresas con el propósito de involucrar a todos los profesionistas que cuentan con los elementos suficientes para continuar aportando ideas e integrar un esquema de capacitación cada vez más sofisticado y completo. Entre ellos se destaca la participación del pedagogo como principal experto en el ámbito educativo y quien más herramientas técnicas posee para provocar aportaciones en este campo

En cuanto a mi práctica profesional, producto del presente estudio

- La capacitación se presenta cada día más como un espacio fértil de grandes atractivos para el egresado de pedagogía por darse en el la vinculación directa de un ejercicio profesional con la formación escolar adquirida al paso de los años
- La capacitación al ser un factor que contribuye a fomentar la formación de recursos humanos y a implantar la nueva cultura de trabajo, sustentada en valores como la calidad, la productividad, la honestidad, la lealtad y la colaboración, exige un esfuerzo permanente para generar todo lo que el campo exige y con ello estar en las mejores posibilidades de atender los requerimientos de formación que se presenten
- El espacio de la capacitación al ser tan amplio ofrece varias opciones, caminos, direcciones y modalidades, una de ellas es la de sistema general
- Como responsable de la difusión, promoción, registro y apoyo para la operación de los sistemas generales en las ramas, tomarla como tema de tesis represento una tarea que no concluya con este trabajo, por el contrario, se observan compromisos adicionales por perfeccionarla para brindarle nuevas opciones a las organizaciones laborales que les permitan dar respuesta a sus demandas en esta materia, sobre todo si se concibe a la capacitación como estrategia para que las empresas alcancen niveles superiores de productividad y competitividad
- La alternativa de sistemas generales ha sido hasta el momento uno de los rubros en el ámbito de la capacitación en el que he invertido en los últimos años una parte importante de mi desempeño profesional, no obstante, es imposible dejar a un lado otras instancias y construcciones derivadas del trabajo permanente en lo que a la administración y formación de recursos humanos se refiere, por lo que con el propósito de enriquecer mi práctica buscare aplicar lo que expuesto en este trabajo para facilitarle a los centros de trabajos las tareas referidas a su proceso capacitador

Existe la posibilidad de crear otras metodologías, ojala y la de sistemas generales represente un punto de referencia, pues bien vale la pena reflexionar sobre sus repercusiones y aportaciones al ámbito

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando (coordinador) *Administración de recursos humanos* México, Ed Trillas, 1976 (2a ed.) 536 pp
- Introducción a la metodología de investigación en las ciencias de la administración y el comportamiento* México, Ed Trillas 1991
- Arnáz, José A. *La planeación curricular* México, Ed Trillas, 1981 74 pp
- Bonfil, Ramon Gustavo "La educación de adultos" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, octubre - diciembre 1981, vol. XI, num. 45, pp. 67 - 79
- Centro de Capacitación y Adiestramiento Textil *Manual técnico formación de instructores* México, 1994 59 pp
- Cervantes Andrade, Hector "Las disposiciones jurídicas de la capacitación y adiestramiento." *Testis profesional - Universidad Iberoamericana*, México, 1987 226 pp
- CINTERFOR/OIT boletín 113, 46 pp
- Contreras, Elsa e Isabel Ogalde *Principios de tecnología educativa* México, Ed Edico, S A, 1988 87 pp
- Chiavenato, Idalberto *Introducción a la teoría general de la administración* trad. María Isabel Fittipaldi de Ruiz, México, Ed Mc Graw Hill, 1985 (2a ed.) 586 pp
- Díaz - Barriga Arceo, Frida et al "Metodología de diseño curricular para la enseñanza superior" *Revista perfiles educativos* México, CISE UNAM, octubre - diciembre 1984, núm. 7, pp. 125 - 135
- Díaz - Barriga, Angel *Ensayos sobre la problemática curricular* México, Ed Trillas, 1986
- Engambira, Pablo "Adiestramiento en planta" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, enero - marzo, 1973, vol. III num. 10, pp. 53 - 63
- Gago Huguet, Antonio *Modelos de sistematización del proceso enseñanza - aprendizaje*, México, Ed Trillas 1979 81 pp

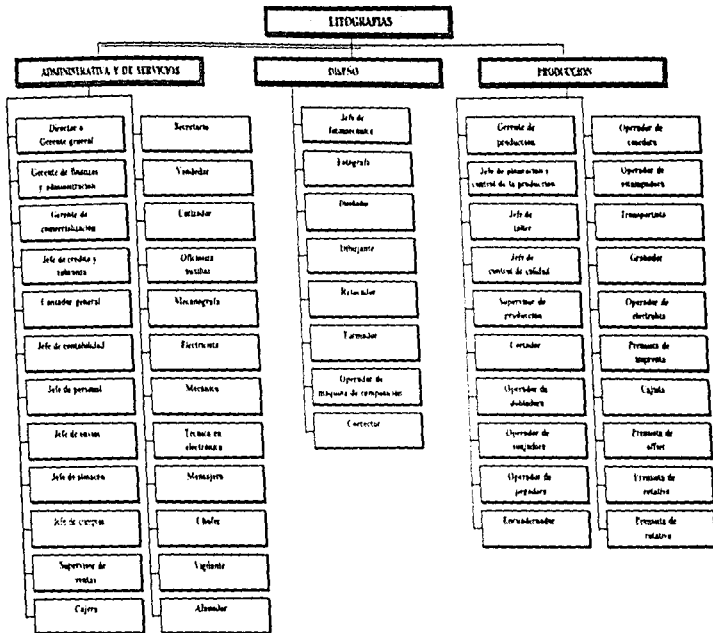
-
- Gamboa Valenzuela, Guillermo** "La planificación y la programación de la capacitación y el adiestramiento" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, julio-septiembre, 1979, vol. IX núm. 36, pp. 39 - 49
- García Pelayo y Cross, Ramón** *Pequeño Larousse ilustrado*
- González de la Rosa, Jesús** *Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa* México, 1992
- Jhonson, Mautríz** "La teoría del currículo" *Revista Perfiles educativos*, México, CISE UNAM, octubre - diciembre 1978, núm. 2, pp. 12 - 22
- Labarrere Reyes, Guillermina** *Pedagogía Cuba*, Ed. Pueblo y Educación, 1988, 354 pp
- Lara Di Lauro, María Teresa, et al** "Los aspectos económicos de la educación permanente" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, julio - septiembre, 1979, vol. IX núm. 36, pp. 65 - 85
- León Trueba, Ernesto** *Módulo de administración para la capacitación* México, Ed. Sicarta, 1988, 49 pp
- Ludojoski, Roque I.** *Andragogía: Educación de adultos* Argentina, Ed. Guadalupe, 1986, (4a ed.), 181 pp
- Ortega Pérez, Fernando** *Propósitos y objetivos de aprendizaje en Aportación a la didáctica de la educación superior*
- Paño Peregrina, Humberto** "Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, abril - junio, 1979, vol. IX, núm. 35, pp. 8 - 24
- Pimienta García, María Eugenia** "El adulto frente al proceso de aprendizaje" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, enero - marzo, 1979 vol. IX, núm. 34, pp. 39 - 46
- Ponce Meléndez, Patricia** "Educación permanente y adiestramiento" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, julio - septiembre, 1978, vol. VIII, núm. 32, pp. 9 - 24
- "Surgimiento histórico y principales postulados de la educación permanente" en *Pedagogía para el adiestramiento* México, ARMO, enero - marzo, 1980, vol. X, núm. 39, pp. 11 - 23
-

-
- Reza Trosino, Jesús Carlos** "Hacia un concepto integral de formación profesional" en Pedagogía para el adiestramiento Mexico, ARMO, abril - junio, 1980, vol. X, núm 39, pp. 11 - 23
- Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones** Mexico, Ed Panorama, 1996 224 pp
- Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones** Mexico, Ed Panorama, 1995 115 pp
- Rodriguez Estrada, Mauro** Administración de la capacitación Mexico Ed Mc Graw Hill, 1991 122 pp
- Formación de instructores** Mexico Ed Mc Graw Hill, 1991 197 pp
- Rodriguez Valencia, Joaquín** Como adiestrar pequeñas y medianas empresas Mexico, Ed ECASA, 1989, (2a ed) 275 pp
- Estudios de sistemas y procedimientos administrativos** Mexico, Ed ECASA, 1991 270 pp
- Romo García, Georgina** "Estrategias de adiestramiento" en Pedagogía para el adiestramiento. Mexico, ARMO, julio - septiembre, 1979, vol. IX núm 36, pp 51 - 62
- Salinas Alemán, Amos et al** "Adiestramiento y capacitación de trabajadores" en Pedagogía para el adiestramiento Mexico, ARMO, octubre - diciembre, 1981, vol. XI, núm 45, pp 25 - 37
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social** Antecedentes históricos de la capacitación Mexico, 1988 15 pp
- Diagnóstico de necesidades de capacitación** Mexico, 1991 51 pp
- El sistema nacional de capacitación y adiestramiento** Mexico, 1986 28 pp
- Elaboración de manuales de capacitación** Mexico, 1994 80 pp
- Elaboración de recursos didácticos** Mexico, 1995 130 pp
- Evaluación del costo - beneficio de la capacitación** Mexico, 1996 53 pp
- Guía didáctica para la elaboración de programas de capacitación** Mexico, 1995 29 pp
-

-
- Ley Federal del Trabajo México, Ed México, 1996 (12a ed) 454 pp
- Metodología para elaborar sistemas generales de capacitación y adiestramiento México, 1994 51 pp
- Modelo de organización y operación de la capacitación México, 1994 47 pp
- Programa de estensionismo industrial Manual para el participante México, 1991 96 pp
- UCECA. Glosario de términos empleados en la capacitación México, 1986 32 pp
- Sosa Torres, Antonio "Situación mundial de la formación profesional" en Pedagogía para el adiestramiento México, ARMO, octubre - diciembre, 1981, vol. XI, num 45, pp 41 - 71
- Taba, Hilda Elaboración del curriculum Ed Troquel BS As 1974 pp
- Tyler Ralph W Principios básicos del curriculum México, Editorial Troquel, 1985
- UNAM Facultad de Contaduría y Administración Guía técnica para la elaboración de manuales de capacitación México, 1991 28 pp
- La descripción de puestos con fines de capacitación México, 1990 19 pp
- Velázquez Mastreta, Gustavo Administración de los sistemas de producción México, Ed. Limusa, 1989 (5a ed) 289 pp

Anexos

ESTRUCTURA DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION



Anexo I

FUNCIONES GENERALES POR AREA OCUPACIONAL Y PUESTO DE TRABAJO

AREA OCUPACIONAL	FUNCIONES GENERALES
Produccion	Organizar, supervisar y procesar la impresion de los diversos productos que elabora la empresa, estableciendo controles de calidad para la fabricacion de los mismos.
PUESTOS DE TRABAJO	FUNCIONES GENERALES
<p>Gerente de produccion</p> <p>Jefe de planeacion y control de la produccion</p> <p>Jefe de taller</p> <p>Jefe de control de calidad</p> <p>Supervisor de produccion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y controlar las actividades relacionadas directa e indirectamente con la produccion para obtener oportunamente y económicamente las cantidades de produccion requeridas, con la cantidad adecuada y al menor tiempo y costo posible. • Dirigir y supervisar las actividades de planeacion y control de la produccion, verificando que los programas de produccion se distribuyan oportunamente. • Dirigir, coordinar y controlar las actividades de los departamentos de preparacion y produccion de la empresa a fin de que se obtengan los productos solicitados en el tiempo y con la calidad y costo previsto. • Dirigir y supervisar las actividades tendientes a establecer y mantener controles de calidad, produccion y recepcion de insumos. • Dirigir, supervisar y controlar las actividades del area a su cargo, verificando los avances en los programas establecidos de produccion, así como apoyar técnica y administrativamente a su personal y resolver los problemas que se presenten durante su turno.

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES GENERALES
Cortador	Ejecutar el corte final de los trabajos impresos o encuademados, así como cortar, refinar y escuchar papel para su impresión
Operador de dobladora	Doblar diversos productos ya impresos y cortados para su posterior encuademación
Operador de suajadora	Suajar diversos productos para su armado o pegado posterior, siendo auxiliado por su ayudante
Operador de pegadora	Realizar el pegado de los productos que fabrica la empresa a través de la operación de una máquina pegadora
Encuademador	Ensamblar a su forma final diversos productos a través de la operación de una máquina de encuademación
Operador de cosedora	Coset pliegos impresos para su posterior encuademación
Operador de estampadora	Ejecutar el estampado o realizado de aquellos productos requeridos por la empresa, a través de la operación de una máquina estampadora
Transportista	Procesar las laminas requeridas para imprimir los diversos productos que fabrica la empresa
Grabador	Grabar los cilindros de impresión
Operador de electrolítica	Cobrar (o enviar) y pulir cilindros de impresión para su posterior grabado
Presista de imprenta	Imprimir diversos productos a través de la operación de una prensa tipográfica
Cajista	Formar mediante tipos móviles las placas de impresión tipográfica requeridas para fabricar diversos productos
Presista de rotativa de offset	

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES GENERALES
<p>Prensista de rotativa offset</p> <p>Prensista de rotativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimir diversos productos en blanco y negro o color a través de la operación de una rotativa offset • Imprimir diversos productos en blanco y negro o color a través de la operación de una rotativa

HOMOLOGACION DE AREAS OCUPACIONALES

AREA OCUPACIONAL: Produccion

AREAS QUE REPRESENTA:

Impresion
Grabado
Edicion

FUNCIONES GENERALES:

- Verificar y coordinar las diversas actividades de preparacion, procesamiento y acabado de los productos a ser impresos, cumpliendo con los requerimientos de calidad establecidos por la empresa
- Obtener reproducciones sobre un soporte (papel, carton, plastico, vidrio, etc.) un texto o ilustraciones empleando una materia colorante denominada tinta, mediante la operacion de una maquina manual o automatica y siguiendo las normas de calidad establecidas
- Administrar los recursos humanos, materiales y tecnologicos necesarios para la reproduccion y/o grabado de los productos solicitados por el cliente, atendiendo los requerimientos de calidad definidos para el producto en cuestion

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO DE TRABAJO

Gerente de Produccion

AREA OCUPACIONAL

Produccion

DESCRIPCION GENERAL

Planear, dirigir y controlar las actividades relacionadas directa o indirectamente con el proceso de fabricacion para obtener oportuna y económicamente las cantidades de produccion requeridas, con la calidad adecuada y el menor tiempo posible.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA

- Participa en la elaboracion y revision de la estructura organizativa de la empresa
- Autoriza anticipos a proveedores de acuerdo a politicas
- Coordina su actuacion con otras areas de la empresa
- Procesa la actualizacion oportuna de datos para la cotizacion de productos y servicios
- Establece controles de area
- Vigila el establecimiento de revision de metodos y procesos de produccion
- Revisa y autoriza trabajos, de acuerdo a politicas
- Controla y coordina el avance de los programas y ordenes de produccion
- Planea y supervisa la calidad y productividad de los procesos de trabajo del area bajo su responsabilidad
- Autoriza modificaciones de volúmenes y calidad de acuerdo a politicas y resultados
- Controla y mantiene el nivel de produccion
- Participa en la asignacion de sueldos y salarios del personal a su cargo
- Promueve al interior de la empresa los programas encaminados a elevar la productividad, así como los cursos de capacitación impartidos por la empresa

CONOCIMIENTOS: (SABER)

- Analisis y descripción de puestos
- Estudio de métodos
- Medidas de trabajo
- Administración de la producción
- Administración de sueldos y salarios
- Administración de riesgos
- Ingeniería de la planta
- Ingeniería de productos
- Ingeniería de procesos
- Control de producción
- Control de calidad
- Procesos de la industria de las artes gráficas
- Control estadístico del proceso
- Materiales
- Equipo
- Programas e indicadores de productividad
- Tiempos y movimientos
- Seguridad e higiene

HABILIDADES (HACER) PARA:

- Planear la producción de la empresa
- Designar el trabajo del personal a su cargo
- Tomar las decisiones convenientes en el momento adecuado
- Mantener buenas relaciones con todas las personas

ACTITUDES: SER

- Responsable
- Organizado
- Puntual
- Comunicativo
- Asertivo

RECURSOS MATERIALES: (MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.)

- Equipo de oficina
- Papelería en general

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Organizar el área y distribuir el equipo y maquinaria de trabajo de acuerdo con las normas de higiene y seguridad establecidas
- Supervisar la adecuada iluminación y ventilación del área de trabajo a su cargo
- Controlar que el botiquín de primeros auxilios y los extintores contra incendios estén en condiciones de operación y en los lugares adecuados

REQUISITOS

Escolaridad	Estudios a nivel profesional de ingeniería
Experiencia	Tres años en el puesto o similar
Recomendaciones	Evaluar este perfil anualmente a fin de mantenerlo actualizado en función de las políticas y desarrollo de la industria

HOMOLOGACION DE PUESTOS DE TRABAJO

AREA OCUPACIONAL:

Produccion

PUESTOS DE TRABAJO:

Gerente de produccion

PUESTOS QUE REPRESENTA:

Jefe de produccion

Jefe de planeacion y control de la produccion

Jefe de taller

Jefe de maquinas

FUNCIONES GENERALES:

- Supervisan y controlan administrativamente y tecnicamente las actividades relacionadas con la produccion
- Resuelven los problemas que se presentan en el area de produccion
- Obtienen oportunamente los productos solicitados por el cliente en el tiempo estipulado asegurando la calidad y el menor desperdicio posible de insumos

CONTENIDOS DE CAPACITACION DEL PUESTO: Gerente de producción

- Maquinas, equipos y técnicas de fabricación
- Planeacion y administracion de la produccion
- Integracion de recursos humanos , fisicos y tecnologicos
- Administracion de la produccion
- Politicas y objetivos de la industria
- Toma de decisiones
- Determinacion de la capacidad instalada
- Productos, procesos y materiales de los productos de las artes graficas
- Control de la produccion
- Estudio de metodos
- Comunicacion
- Pronosticos de ventas
- Normas y reglamentos de seguridad e higiene
- Metodos, programas y tecnicas de productividad
- Planeacion y Control de la calidad
- Seguridad e higiene
- Relaciones personales
- Comunicacion
- Factores y dimensiones de la productividad
- Indicadores de productividad

HOMOLOGACION DE PUESTOS DE TRABAJO

AREA OCUPACIONAL:

Produccion

PUESTOS DE TRABAJO:

Gerente de produccion

PUESTOS QUE REPRESENTA:

Jefe de produccion

Jefe de planeacion y control de la produccion

Jefe de taller

Jefe de maquinas

FUNCIONES GENERALES:

- Supervisan y controlan administrativamente y técnicamente las actividades relacionadas con la producción
- Resuelven los problemas que se presentan en el área de producción
- Obtienen oportunamente los productos solicitados por el cliente en el tiempo estipulado asegurando la calidad y el menor desperdicio posible de insumos

CONTENIDOS DE CAPACITACION DEL PUESTO: Gerente de producción

- Maquinas, equipos y tecnicas de fabricacion
- Planeacion y administracion de la produccion
- Integracion de recursos humanos, fisicos y tecnologicos
- Administracion de la produccion
- Politicas y objetivos de la industria
- Toma de decisiones
- Determinacion de la capacidad instalada
- Productos, procesos y materiales de los productos de las artes graficas
- Control de la produccion
- Estudios de metodos
- Comunicacion
- Promociones de ventas
- Normas y reglamentos de seguridad e higiene
- Metodos, programas y tecnicas de productividad
- Planeacion y Control de la calidad
- Seguridad e higiene
- Relaciones personales
- Comunicacion
- Factores y dimensiones de la productividad
- Indicadores de productividad

ESTRUCTURA MODULAR DE LOS CONTENIDOS DE CAPACITACION

PUESTO DE TRABAJO:

Gerente de producción

Nombre del módulo:

Administración de la producción

Contenido temático:

- El área de producción en la industria de las artes graficas
- Planeacion de la producción
- Integración de recursos humanos, físicos y tecnológicos

Nombre del módulo:

Análisis de problemas y toma de decisiones

Contenido temático:

- Objetivos de la empresa
- Problemas, definición causas, efectos
- Teoría básica de la toma de decisiones

Nombre del módulo:

Planeación y control de la producción

Contenido temático:

- Determinación de la capacidad instalada
- Control de las operaciones
- El pronóstico de ventas

Nombre del módulo:

Comunicación

Contenido temático:

- La comunicación en la empresa
- Elementos de la comunicación
- Tipos de comunicación
- Medios de comunicación
- Factores que facilitan la comunicación

ESTRUCTURA MODULAR DE LOS CONTENIDOS DE CAPACITACION

PUESTO DE TRABAJO:

Gerente de producción

Nombre del módulo:

Calidad y productividad

Contenido temático:

- Definición
- Factores y dimensiones
- Medicion y diagnostico
- Establecimiento de indicadores
- El programa de mejoramiento
- El recurso humano y la organización

Nombre del módulo:

Análisis transaccional

Contenido temático:

- Analisis de los Estados del Ego
- Psicopatología
- Transacciones interpersonales
- Juegos en las relaciones interpersonales
- Comunicación en el trabajo
- Asertividad

Nombre del módulo:

Contenido temático:

PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION

I	Nombre del titular del sistema general Union de Industriales Litógrafos de México, A. C.	R.F.C. o No. de registro SIPs UIL-62062000 1013
	Nombre del programa Actualización para Gerentes de Producción	Rama de actividad económica Litografía
G E D N A E T R O A S L E S	Área ocupacional: Producción	Duración total 66 horas
	Objetivo general El participante aplicara los principios de administración y toma de decisiones para organizar los recursos de que se dispone en la empresa para alcanzar niveles superiores de calidad y productividad en el área bajo su responsabilidad.	

2	Contenido general del programa modulos y temas	Objetivos particulares	Actividades de instrucción-aprendizaje
M E S T O R D U O C L T O U G R I A C A	1 Administración de la producción	El participante analizara el significado e importancia de la calidad y la productividad	Los participantes organizados en equipos y en coordinación con el instructor definen lo que entienden por calidad y productividad y su repercusión en el desarrollo organizacional de las empresas
	2 Análisis de problemas y toma de decisiones		
	3 Planeación y control de la producción		
	4 Comunicación		
	5 Calidad y productividad - Definición		

2	Contenido general del programa módulos y temas	Objetivos particulares	Actividades de instrucción-aprendizaje
M	- Factores y dimensiones	El participante identificará las dimensiones de la productividad y los factores que determinan la calidad y la productividad en los centros de trabajo	El instructor, auxiliado de acetatos, describe las características y trascendencia de los elementos, factores y dimensiones a considerar para orientar los procesos productivos y de trabajo hacia el logro de mejores condiciones de calidad y productividad
E E S T T O R D	- Mediciones y diagnóstico	El participante aplicará las técnicas y herramientas básicas para medir y diagnosticar la productividad en las empresas	Los participantes, a solicitud del instructor, analizan la importancia de medir la productividad y realizan ejercicios en los que ejemplifican la utilización de las técnicas y herramientas sugeridas para medir y diagnosticar la productividad de los centros de trabajo, de acuerdo a su actividad económica
U O C L	- Establecimiento de indicadores	El participante identificará los pasos a seguir para determinar indicadores de productividad y calidad	El instructor explica a los participantes el procedimiento para formular indicadores de productividad y la información de la que se deberá disponer para su establecimiento
T O U G R I	- Programa de mejoramiento	El participante diseñará un programa de mejoramiento de productividad y calidad para la empresa en que labora	Los participantes, auxiliados por el instructor, definen el objetivo, actividades a realizar y tiempos de ejecución que comprenderá el programa, tomando como referencia los indicadores establecidos y las áreas de oportunidad a atender
A C A	- El recurso humano y la organización	El participante enlistará las razones por las que el recurso humano debe ser considerada una estrategia de mejora para la empresa	Instructor y participantes analizan el papel del capital humano en la empresa y el involucramiento que debe existir para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
	6 Análisis transaccional		

2	Recursos didácticos	Evaluación	Bibliografía
<p>M</p> <p>E E</p> <p>S T</p> <p>T O</p> <p>R D</p> <p>U O</p> <p>C L</p> <p>T O</p> <p>U G</p> <p>R I</p> <p>A C</p> <p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pantarrón - Rotafolio - Retroproyector de acetatos - Proyector de diapositivas - Diapositivas - Fotografías 	<p>La evaluación inicial del módulo se llevará a cabo a través de un cuestionario escrito para determinar el nivel de información de los participantes sobre los temas</p> <p>La evaluación intermedia se realizará a través de los ejercicios que desarrollen los participantes</p> <p>La evaluación final se efectuará a través de preguntas dirigidas y retroalimentación del instructor hacia los participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lawrence L. Herbel Organización y dirección industrial F.C.E. 1992 - Richard A. Lester Relaciones constructivas, temas de gerencia E.I. Intercultural (1991) - STES. Guías técnicas para la productividad y calidad en las pequeñas y medianas empresas México 1996

**CAMBIOS DE DENOMINACION DE AREAS OCUPACIONALES,
DE PUESTOS DE TRABAJO Y PROGRAMAS DE CAPACITACION**

DECIA (nombre anterior)	CAMBIA A: (nombre actual)	Nº. DE REGISTRO Y FECHA DE ACTUALIZACION	MOTIVOS DEL CAMBIO	FECHA DE AUTORIZACION DEL CAMBIO

CONTROL DE HOMOLOGACIONES DE AREAS OCUPACIONALES

AREA OCUPACIONAL	AREAS QUE SE HOMOLOGAN	FECHA DE AUTORIZACION	OBSERVACIONES (Elementos de información que justifican la homologación)

CONTROL DE HOMOLOGACIONES DE PUESTOS DE TRABAJO

PUESTO/PROGRAMA GENERAL	PUESTOS QUE SE HOMOLOGAN	FECHA DE AUTORIZACION	OBSERVACIONES (Elementos de informaci3n que justifican la homologaci3n)

CONCENTRADO DE ACTUALIZACION DE PROGRAMAS GENERALES

NOMBRE DEL PROGRAMA	PUESTO AL QUE SE DIRIGE	No. DE REGISTRO (Fecha de autorización)	MODULOS	CAMBIO DE DENOMINACION	MODULOS ACTUALIZADOS	FECHA DE ACTUALIZ.

III. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION

PUESTOS (15)	No. DE TRABAJADORES (16)	PROGRAMAS GENERALES (17)		PROGRAMAS ESPECIFICOS (18)	
		(17-A) RELACION DE DE MODULOS A SER IMPARTIDOS	(17-B) No. REGISTRO DEL PROGRAMA GENERAL	(18-A) NOMBRE DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	(18-B) CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS:EVENTOS

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO DE ADHESION A SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Llenar a máquina o con letra de molde
2. Presentar la forma F-ASG en original y copia
3. Esta forma consta de de 2 hojas, llenar anverso y reverso y anexas cuantas hojas sean necesarias
4. Los espacios donde indique "NO SE LLENE", deberán dejarse en blanco

I. DATOS GENERALES

- (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA O PATRON
Cuidar que este número coincida con el dato alfanumérico, otorgado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, incluyendo la homoclave
- (2) REGISTRO PATRONAL DEL I M S S
Anotar el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social, cuidando que el número, compuesto por letras y números, abarque diez espacios
- (3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON
En este espacio se anotará la razón social de la empresa si es persona moral, o bien el nombre del patron si es persona física
- (4) CALLE, NUMERO EXTERIOR, NUMERO INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, CODIGO POSTAL, MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA Y ENTIDAD FEDERATIVA
En este apartado se deberá anotar correctamente el domicilio de la empresa para evitar confusiones en la ubicación geográfica de la misma
- (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
Anotar de manera concisa la actividad específica que realiza la empresa

(6) SISTEMA GENERAL

Anotar el nombre del sistema general al cual se adhiere la empresa

(7) NUMERO DE REGISTRO DEL SISTEMA GENERAL

Se anotará el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Este dato se podrá solicitar a la Dirección General de Capacitación y Productividad, o a la Institución titular del sistema general al cual se adhiere la empresa

(8) TIPO DE CONTRATO

Marcar con una "X" el tipo de contrato que existe en la empresa individual, colectivo o ley

(9) FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O LEY

En el caso de que la empresa se rija por contrato colectivo o por contrato Ley, se deberá anotar la fecha de su celebración, revisión o prórroga

(10) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES

Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinada

II. CARACTERISTICAS DEL PLAN

(11) NUMEROS DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN

Indicar el número de establecimientos en los cuales aplicara el plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres espacios. En caso de existir más de un establecimiento, se anexara, en hojas membretada de la empresa, los datos generales de los otros establecimientos. Se anotara también la fecha de inicio y término de todo el plan

(12) NUMERO DE TRABAJADORES A CAPACITAR

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados por programas generales y por programas específicos

(13) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

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

(14) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, Y O REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO EL DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

III. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

(15) DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO A CAPACITAR POR PROGRAMAS GENERALES

Anotar el nombre de los puestos de trabajo que conforman la empresa y que serán capacitados. Si el plan es elaborado por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar en la etapa que corresponda

(16) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO DE TRABAJO

Anotar el número de trabajadores por puesto de trabajo que serán capacitados por cada programa general y/o específico

(17) PROGRAMAS GENERALES

Este apartado se encuentra subdividido en dos puntos, los cuales proporcionan información específica de los programas generales a los que se desea adherir la empresa

(17-A) RELACION DE MODULOS A SER IMPARTIDOS

En caso de ser adhesión total, anotar sólo el nombre del programa general, si es adhesión parcial, se deberán enlistar los módulos que se utilizarán para llevar a cabo la formación del personal que ocupa el o los puestos de referencia

(17-B) NUMERO DE REGISTRO DEL PROGRAMA GENERAL

Anotar el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a los programas generales que serán aplicados por puesto de trabajo

NOTA

Esta información deberá ser solicitada a la institución capacitadora titular del sistema general en cuestión

(18) PROGRAMAS ESPECIFICOS

Este apartado se encuentra subdividido por siete secciones, las cuales indicaran información específica de los cursos y/o eventos de capacitación que desee instrumentar la empresa cuando los programas generales existentes no cubran la totalidad de necesidades de cada uno de sus puestos de trabajo, o bien cuando considere necesario complementar la formación de sus trabajadores

(18-A) NOMBRE DE LOS CURSOS Y O EVENTOS

Indicar el nombre del curso y o evento de capacitación a desarrollar por puesto de trabajo

(18-B) CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS

Relacionar los temas y subtemas que serán objeto de estudio durante el desarrollo de los cursos y/o eventos anotados

CONTROL DE EMPRESAS USUARIAS DEL SISTEMA GENERAL

NOMBRE	TAMAÑO	ENTIDAD FEDERATIVA	PUESTOS U OCUPACIONES CAPACITADAS	Nº DE TRABAJADORES CAPACITADOS	PROGRAMAS Y/O MÓDULOS UTILIZADOS

OPERACION DE PROGRAMAS GENERALES

Nombre de la empresa: _____ No total de trabajadores: _____
 Guro económico o actividad: _____
 Entidad Federativa: _____

PUESTOS U OCUPACIONES CAPACITADAS	NUMERO DE TRABAJADORES CAPACITADOS	PROGRAMA O MODULOS IMPARTIDOS	FECHA	PRINCIPALES RESULTADOS

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

AREA TECNICA	Personal						TOTAL	AREA HIGIENE Y SEGURIDAD	Personal						TOTAL
	Directivo		Administrativo		Operativo				Directivo		Administrativo		Operativo		
	I	E	I	E	I	E			I	E	I	E	I	E	
Programas y módulos empresariales								Programas y módulos empresariales							
Personal capacitado * Socios * Categorías * Puestos								Personal capacitado * Socios * Categorías * Puestos							
Horas hombre capacitación								Horas hombre capacitación							
No. acciones formativas								No. acciones formativas							
Inversión en capacitación								Inversión en capacitación							
AREA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Personal						TOTAL	OTROS	Personal						TOTAL
	Directivo		Administrativo		Operativo				Directivo		Administrativo		Operativo		
	I	E	I	E	I	E			I	E	I	E	I	E	
Programas y módulos empresariales								Programas y módulos empresariales							
Personal capacitado * Socios * Categorías * Puestos								Personal capacitado * Socios * Categorías * Puestos							
Horas hombre capacitación								Horas hombre capacitación							
No. acciones formativas								No. acciones formativas							
Inversión en capacitación								Inversión en capacitación							

HOJA DE CALCULO

Empresa _____

Fecha _____

Arca de trabajo: _____

NECESIDADES DETECTADAS	ACCIONES FORMATIVAS REALIZADAS	NIVELES, CATEGORIAS YO PUESTOS CAPACITADOS	PERSONAL CAPACITADO	INVERSION LOGISTICA	INVERSION INSTRUCTORES	INVERSION DIFUSION	INVERSION MATERIALES

INVERSION EN CAPACITACION

CONCEPTO	COSTOS INTERNOS	PRESUPUESTO PROGRAMADO	COSTO FINAL	COSTOS EXTERNOS	PRESUPUESTO PROGRAMADO	COSTO FINAL
Participantes	Salario promedio - Tiempo extra - Salario promedio del personal que realiza el trabajo de quienes asisten a las sesiones (mantenimiento) - Gastos organizados durante las sesiones			Salario promedio - Tiempo extra - Salario promedio del personal que realiza el trabajo de quienes asisten a las sesiones (mantenimiento) - Transporte, hospedaje y alimentación		
Instructores	Salario promedio - Tiempo extra - Salario promedio del personal que realiza el trabajo del instructor (mantenimiento)			Inscripciones y colegiatura - Honorarios del instructor - Transporte, hospedaje y alimentación		
Materiales	- Reproducción de manuales - Elaboración de material didáctico			- Reproducción de manuales - Papelería - Renta de equipo y materiales		
Equipo e instalaciones	- Renta de equipo - Renta de material didáctico			- Renta de instalaciones - Renta de equipo y materiales - Renta de material didáctico		
Otros	- Elaboración de material - Gastos de divulgación			- Compra y renta de material y equipo - Gastos de divulgación		
TOTAL						
Presupuesto programado	_____					
Inversión en capacitación	_____					