



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
A R A G O N

LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

LA CAPACITACION EN EL TRABAJO: LA DETECCION
DE NECESIDADES, SU PLANEACION Y LA
EVALUACION DE SU IMPACTO EN LAS
ORGANIZACIONES MEXICANAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

MARTIN LOPEZ BARRERA

CD. NEZAHUALCOYOTL, EDO. DE MEXICO, ENERO DE 1999

TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

271309



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 la memoria de mi madre

ANGELA BARRERA LUNA

1926-1991

A la memoria de mi esposa

GLORIA ARCIA COSTA RICA

1959- 1996

Para mis hermanos

**MIGUEL ANGEL
JAVIER
LILIA
ALEJANDRO
FAUSTINO
GUADALUPE
MARTHA**

Así como a sus respectivas familias.

**Por el aprecio y la compañía que me han
brindado en los tiempos difíciles.**

**Para todos mis compañeros de
estudios y trabajo que
de una u otra manera me
apoyaron e impulsaron para
alcanzar esta meta a pesar
del tiempo transcurrido.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA: ORIENTACIONES Y CONCEPTOS PARA EL ESTUDIO DE LA RELACIÓN CAPACITACIÓN-EDUCACIÓN	
1.1 Contexto Histórico de la Capacitación en México	5
1.2 Marco Jurídico de la Capacitación en el Trabajo	13
1.3 Trabajo, Educación, Capacitación y Adiestramiento: Diferencias Conceptuales	20
1.4 Panorama Actual de la Capacitación en México	27
CAPÍTULO II. LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	
2.1 La Detección de Necesidades de Capacitación: Conceptos Básicos	37
2.2 Clasificación de las Necesidades de Capacitación	44
2.2.1 Áreas por investigar en un proceso de DNC	47
2.2.2 Enfoques en el estudio de la DNC	49
2.3 Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación	51
2.3.1 Métodos y Técnicas	51
2.3.2 Una Técnica para la DNC: El Análisis de Puestos	58
2.3.3 Procedimiento para la DNC	62
2.4 Elementos Metodológicos para Repensar el Proceso de DNC	64

CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	
3.1 Algunas Consideraciones Básicas, Previas a la Elaboración de Planes y Programas	68
3.2 Criterios Metodológicos para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación	74
3.3 Propuesta Metodológica para Diseñar un Plan y un Programa de Capacitación	87
CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
4.1 La Evaluación en la Capacitación: Concepto	95
4.1.1 Tipos de Evaluación	99
4.2 Metodología para Evaluar el Impacto del Proceso Capacitador en la Organización	103
4.3 Alcances y Limitaciones de la Evaluación del Proceso Capacitador	111
CAPÍTULO V. CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES EN TORNO AL PROCESO DE CAPACITACIÓN	
5.1 La Problemática de la Capacitación	116
5.2 Reflexiones en torno a la Capacitación como Proceso Educativo	120
5.3 Apuntes para la Reorientación de una Cultura de Capacitación en las Organizaciones	127
CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	140

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas que nuestro país vive actualmente y vivirá en los próximos años, sobre todo con la puesta en operación del Tratado de Libre Comercio, obliga a las organizaciones¹ a ser más sistemáticas en la definición de sus procesos técnicos, ya sea en la producción, en su administración o en la forma en que sus áreas de apoyo les proporcionan servicios.

Uno de los ámbitos en el que las organizaciones mexicanas deberán poner especial atención es en la capacitación que están proporcionando a sus trabajadores y empleados, no sólo de nivel operativo sino también de sus mandos medios y superiores, de tal forma que ello incida en la calidad del servicio que se presta o del bien que se produce.

Sin embargo, se ha sido poco sistemático en la forma en que se otorga ese derecho a los trabajadores², sobre todo en las organizaciones pequeñas y medianas. Ello se debe, entre otras razones, al desconocimiento por parte de los empleadores de mecanismos que les permitan detectar, con la mayor precisión posible, los requerimientos de capacitación de su personal, así como el impacto que ésta tiene en la organización en su conjunto³.

La atención que se ha venido dando a la capacitación en la mayoría de las organizaciones ha respondido, en el mejor de los casos, a la asignación de cursos para los empleados, con base en lo que se cree es necesario que requieren para el mejor desempeño de sus funciones o bien, para ser promovidos en otros puestos de mayor nivel; todo ello definido empíricamente.

¹ A lo largo del trabajo, con el término "organizaciones" se hará referencia a las empresas, instituciones u organizaciones en general

² Este derecho está garantizado en el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo vigente

³ Cfr. GONZÁLEZ DE LA ROSA, Jesús. Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa. México, INET-STyPS, 1982, pp.17-27

Por otro lado, la bibliografía existente relativa a los procedimientos para la detección de necesidades de capacitación, así como la que plantea metodologías para la elaboración de planes y programas en esta área, remite en sus apartados medulares a la consulta de bibliografía especializada en el ámbito de la investigación social, en el caso de la detección de necesidades, y a libros de didáctica cuando se trata de la elaboración de planes y programas de capacitación⁴.

De lo planteado se deduce que:

1. Las organizaciones mexicanas, sobre todo las pequeñas y medianas, no atienden adecuadamente el proceso de capacitación de sus trabajadores, lo cual las coloca en desventaja ante las organizaciones provenientes de otros países, sobre todo de Canadá y Estados Unidos, o bien, de la distribución en nuestro país, de productos fabricados en éstos.

2. No se cuenta con una metodología que integre los elementos mínimos necesarios para atender a la detección de necesidades de capacitación, la elaboración de planes y programas en esta materia, así como al impacto⁵ que aquella pueda tener en las organizaciones, que conciba estos tres aspectos como un todo, además de que se pueda ajustar a las características y condiciones de cualquier tipo de organización.

Así planteado el problema, será objeto de esta tesis el proponer una metodología para la elaboración de planes y programas de capacitación, que parta de una detección de necesidades llevada a cabo en forma sistemática y que considere la evaluación del proceso capacitador en cuanto a sus resultados a nivel de impacto en las organizaciones.

La capacitación en el trabajo es un derecho de los trabajadores garantizado constitucionalmente en nuestro país; sin embargo en la

⁴ Cfr. por ejemplo: MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Trillas, 1986, 136 pp.; CALDERÓN C. Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México, Limusa, 1982, 129 pp.

⁵ Por impacto se entiende los resultados que el proceso de capacitación tenga en la organización, pasando por las relaciones de producción, reflejados en su productividad. Cfr. GONZÁLEZ DE LA ROSA, op. cit. p. 9

mayoría de los casos, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, es sentida como una carga legal más, no sólo por el empleador sino incluso por el propio trabajador, lo que propicia que ésta no se realice atendiendo a una serie de beneficios que están muy por arriba de la propia obligación legal.

A partir de lo ya expuesto, el cometido del presente trabajo es, por un lado, precisar la trascendencia que la capacitación en el trabajo puede tener en las organizaciones mexicanas, independientemente de su tamaño y, por otro lado, proponer una metodología integrada a través de la que sea abordado el proceso capacitador desde las necesidades que éste deberá atender hasta los resultados que arroje. Esto se hará a partir de una investigación de carácter documental que no niega el hecho de atender a una experiencia obtenida en el campo laboral en esta materia ya que es, incluso, esta experiencia la que me permite ubicar la necesidad de contar con un documento que integre los elementos teórico-metodológicos que dan lugar y fundamentan la capacitación en el trabajo.

El planteamiento inicial parte necesariamente de un marco histórico y jurídico que da lugar a la capacitación ya que es éste, precisamente, en el que aparecen una serie de fundamentos teóricos que explicitan el por qué de ésta y algunos de estos fundamentos, desde mi perspectiva, muy incipientes en cuanto a la forma de cumplir con este ordenamiento legal.

Es por ello que, a partir de los elementos aportados por la investigación social, la pedagogía, la administración y algunas otras disciplinas auxiliares, pretendo abarcar todo el proceso de capacitación proponiendo metodologías sistemáticas para: la detección de necesidades de capacitación, el diseño de planes y programas afines a éste y de estrategias que faciliten la evaluación de los resultados.

De manera particular, será a través de la administración y de la investigación social como abordaré lo relativo a la detección de necesidades; la parte relativa al diseño de planes y programas de capacitación será trabajado a partir de los fundamentos que la planeación curricular nos aporta en la materia; finalmente, la evaluación del impacto del proceso capacitador se estructurará tomando en cuenta

los planteamientos que ofrece la administración como disciplina económico-administrativa.

Para lo anterior, en el capítulo primero se explicita el marco histórico y jurídico que da lugar a la capacitación en nuestro país y una serie de conceptos fundamentales que nos permiten entender a la capacitación como un fenómeno educativo.

En el capítulo segundo se trata lo relativo a la detección de necesidades y la parte de la metodología propuesta para su abordaje de manera sistemática.

En el tercer capítulo se trabaja ampliamente el diseño y elaboración de planes y programas de capacitación, atendiendo tanto a los preceptos pedagógicos propios de su estructuración, como a los elementos que legalmente deben contener.

En el capítulo cuarto se revisan algunas estrategias para evaluar el impacto de la capacitación en la organización y no sólo en el trabajador sujeto de ella.

Finalmente, en el quinto capítulo se plantean algunas reflexiones que se derivarán del análisis efectuado en los capítulos anteriores y de lo trabajado en ellos, y que pretendo que se refleje en recomendaciones generales para la aplicación de la metodología aquí propuesta.

**CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA:
ORIENTACIONES Y CONCEPTOS PARA EL ESTUDIO
DE LA RELACIÓN CAPACITACIÓN-EDUCACIÓN**

1.1 Contexto Histórico de la Capacitación en México

Para contextualizar históricamente la capacitación en el trabajo¹ es necesario remitirnos a los orígenes de la legislación laboral en México, entender su transformación y ubicar las condiciones y causas que la elevaron a rango constitucional.

En la época Colonial con las Leyes de Indios, inspiradas en el pensamiento de Isabel la Católica, se pretendió proteger al indio de América de la sobreexplotación que llevaban a cabo los encomenderos, lográndose, de acuerdo a Fray Bartolomé de las Casas, el reconocimiento a los indios de su categoría de seres humanos², aún cuando no existiera una igualdad social, económica y política.

En esta misma época las Ordenanzas de Gremios eran de gran utilidad, a diferencia de Europa, para que el gobierno pudiera controlar de mejor forma las actividades económicas ya que, entre otras cosas, ayudaban a restringir la producción en beneficio de los comerciantes de la Península Ibérica.

En pleno movimiento independentista, en el célebre documento Sentimientos de la Nación Mexicana, Don. José Ma. Morelos y Pavón ante el Congreso de Anáhuac en el año de 1813, ya esbozaba el derecho de una vida digna del pobre a partir de su trabajo; sin embargo, a pesar del profundo pensamiento social de Morelos, durante la primera mitad del siglo XIX en México, no se conoció el derecho del trabajo.

Es hasta la formación del Congreso Constituyente de 1856-57 que, con un profundo pensamiento liberal, al legislar en torno a las libertades de profesión, industria y trabajo se refiere que "nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin una justa retribución y sin su pleno

¹ Conviene diferenciar que la capacitación en el trabajo es el proceso de formación que se da cuando el sujeto está integrado en un proceso de trabajo para el mejor desempeño de sus funciones, mientras que la capacitación para el trabajo se da fuera de éste, preparándolo para su inserción en el mismo.

² Citado por DE LA CUEVA, Mario. El nuevo derecho mexicano del trabajo. México, Ed. Porrúa, 5a. ed., 1978, p. 39.

consentimiento”³; a pesar de esta claridad no se logró incorporar en la Constitución de 1857 artículo alguno en torno al derecho del trabajo.

Con el archiduque Maximiliano de Habsburgo se establecen con mayor claridad reglamentaciones relativas a este tema. Así, convencido de que el progreso de las naciones no puede fincarse en la explotación del hombre, en el Estatuto provisional del Imperio de 1865, prohíbe los trabajos gratuitos y forzados, establece la temporalidad de los servicios y ordena que los padres o tutores autoricen el trabajo de los menores; de igual forma, en la Ley del trabajo del Imperio establece la libertad de los campesinos para separarse de las fincas a las que prestan sus servicios, jornadas de trabajo de sol a sol con dos horas intermedias de reposo, descanso semanal, pago de salarios en efectivo, escuelas en las haciendas en donde habitaran veinte o más familias.

En plena época juarista, en la elaboración del Código Civil de 1870, con el interés de dignificar el trabajo se precisa que la prestación de servicios no puede ser equiparada al contrato de arrendamiento, ya que el hombre no puede ser tratado como cosa, sin embargo la condición de los trabajadores no refleja cambios sustanciales en aquellos años. En algunas modificaciones posteriores a este documento aparece lo que podemos decir son los antecedentes legales de la capacitación en México, ya que es el año de 1879 cuando se le identifica bajo el concepto de aprendiz, principalmente en el contexto artesanal, dejando en manos de las partes las condiciones particulares del contrato, lo que se prestó a grandes abusos, con la consecuente explotación indiscriminada de los aprendices.

En la primera década del presente siglo se suceden una serie de acontecimientos que tienen un impacto significativo en lo que para 1917 sería la formalización del derecho mexicano del trabajo, concretado en el artículo 123 de la Constitución Política que actualmente nos rige: la huelga de Cananea en junio de 1906, la publicación del Manifiesto y Programa del Partido Liberal, presidido por Ricardo Flores Magón en el mismo año, la promulgación de una ley sobre riesgos de trabajo en el Estado de México, entre otros sucesos.

Ya derrocado Díaz y habiendo abandonado el poder Victoriano Huerta,

³ Citado por DE LA CUEVA, op. cit., p. 40.

aparecen, a partir de 1914, en diferentes Estados de la República, leyes y decretos en torno al derecho del trabajo. En Aguascalientes se reduce la jornada laboral a nueve horas, se establece el descanso semanal y se prohíbe la reducción del salario; en San Luis Potosí se fijan salarios mínimos; en Jalisco se incorporan, además de las anteriores, las vacaciones; y en Veracruz se promulga la Primera Ley del Trabajo de la Revolución Constitucionalista. La Ley del Trabajo decretada por el general Salvador Alvarado en Yucatán en 1915, fue uno de los pilares más sólidos que dieron las bases para la gestación del artículo 123 Constitucional, el cual fue aprobado después de cálidas discusiones el 23 de enero de 1917.

Originalmente en el párrafo introductorio de este artículo se señaló que el Congreso de la Unión y las legislaturas de los Estados deberían expedir leyes sobre el trabajo, fincadas en las necesidades de cada región; sin embargo, después de algunos conflictos laborales que se presentaron entre 1917 y 1927, en el año de 1929 se modificó el párrafo introductorio dando lugar a una ley unitaria y expedida por el Congreso Federal en la que su aplicación correspondería a las autoridades federales y locales con una distribución claramente establecida en la misma de los asuntos de su competencia. Así se dio paso a la primera Ley Federal del Trabajo expedida en agosto de 1931.

En esta primer Ley Federal del Trabajo se destina el Título III al Contrato de Aprendiz, reconociéndose como una relación laboral. Desafortunadamente, aún cuando su finalidad era la de resaltar la pertinencia de capacitar a las personas que se incorporaban a la planta productiva sin ningún conocimiento previo de las actividades a desarrollar, ello permitió que una vez más, al dejar a la voluntad de los involucrados las características del contrato, se generase el abaratamiento de la mano de obra y la sobreexplotación del trabajador, en la ley misma.

El nacimiento de esta Ley está enmarcado por un crecimiento industrial caracterizado, en un primer momento por la utilización intensiva de la planta industrial instalada en nuestro país desde el siglo XIX, dentro de la cual predominaba la industria ligera vinculada con el consumo directo, más o menos generalizado, con exigencias tecnológicas mínimas. Esto, aunado a la desarticulación y crisis del mercado

mundial capitalista, posibilita el desarrollo de la mediana y pequeña empresa.

Así, en el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940), encontramos un renovado interés por la educación de los obreros. En la medida en que se consideraba que la ignorancia hacía a los obreros presa fácil de la explotación, se impulsó la instrucción y educación de éstos y se creó, el Departamento de Educación Obrera como medio para garantizar su acceso a la educación superior, dando prioridad a la enseñanza técnica en sus diversas formas. La educación de adultos fue una preocupación básica del gobierno, con la particularidad de estar limitada casi exclusivamente a los campesinos y a los obreros.

Se buscaba también organizar a los obreros de acuerdo con las nuevas tendencias, crearles conciencia de clase y a la vez capacitarlos e instruirlos, con la confianza de que se lograrían así grupos definidos que respaldarían la labor del gobierno.

En el sexenio de Manuel Ávila Camacho (1940-1946), se dio un acelerado crecimiento de ciertos sectores de la industria debido a la Segunda Guerra Mundial, lo que trajo como consecuencia inmediata, una necesidad de fomentar la enseñanza técnica y se buscó entonces mejorar el IPN, creándose además la Secretaría del Trabajo, para atender los problemas laborales.

El gobierno de Miguel Alemán Valdés (1946-1952), se caracterizó por una gran actividad industrial y se dio a la educación un sello pragmático. La educación rural y primaria, prioridades de los gobiernos anteriores, cedieron su lugar a la educación urbana, media y superior como claves del desarrollo. En este régimen, se vio a la educación como un proceso mediante el cual el individuo debía adquirir conocimientos técnicos en vistas de realizar un trabajo eficiente y productivo. Se pensaba que: "en México no existía tan sólo un analfabetismo literario... también había un analfabetismo de la técnica manual: esto es, el desconocimiento del a, b, c, de la destreza productiva, ajustando su pensamiento a la realidad de la industrialización..."⁴ Así pues, toda la educación se encaminó a

⁴ TORRES SEPTIEN, Valentina, et al. Historia de la alfabetización y de la educación de adultos. México, SEP-INEA-COLMEX, 1974, p. 479.

desarrollar la escuela productiva, es decir, aquellas que encauzara la enseñanza en función del rendimiento económico.

Es necesario acotar que la evolución económica del periodo 1940 a 1954 se asocia a un régimen salarial abiertamente favorable al capital, lo cual repercute en un deterioro absoluto del salario. La evolución de la industria como el sector crecientemente dominante, su orientación hacia el mercado interno y la participación cada vez más acentuada del Estado en la economía, son los factores que dominaron posteriormente las oscilaciones del crecimiento económico; aunado a lo anterior, el Estado no tuvo que enfrentar mayores cuestionamientos clasistas.

En la etapa del desarrollo estabilizador, que se ubica entre 1954 y la década de los sesenta, se da un incremento acelerado de entrada masiva de capitales extranjeros, principalmente en la industria y en particular hacia el desarrollo de nuevas ramas, hasta ese momento poco evolucionadas; un crecimiento no planeado del sector público, consistente fundamentalmente en la absorción de empresas en quiebra o poco rentables, con el fin, entre otros, de contrarrestar el desempleo abierto.⁵

Comienza así la era de la producción de bienes de consumo durable, cuya demanda estaba dirigida, sobre todo en esos años, a las reducidas capas de la población beneficiadas con la concentración del ingreso provocado por el “despegue” industrial.

Sin embargo, las presiones sociales no se hicieron esperar apareciendo éstas entre los años 1958–1959, lo que obligó al gobierno a llevar a cabo un control burocrático de los sindicatos, posibilitando un crecimiento relativo de los salarios reales.

En la década de los sesenta se continúa con un crecimiento rápido y sostenido, una inflación baja y estabilidad cambiaria. Factores que incidieron en ello fueron la estatización de la industria eléctrica y la petroquímica básica, la integración relativa de la industria automotriz, una mayor apertura al capital extranjero, fomento al turismo, así como un mayor control obrero. Todo ello posibilitó un florecimiento del

⁵ Para mayor profundidad en el tema ver GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo y Enrique Florescano. México hoy. México, Siglo XXI, 2a.ed., 1979, pp. 36-47.

capitalismo mexicano, aunque acrecentó la dependencia del gobierno con respecto al capital financiero tanto nacional como extranjero.

En este contexto es que se plantea la necesidad de introducir nuevos programas de capacitación para quienes habiendo terminado la educación no pudieran continuar en las aulas. Un informe presentado al Secretario de Educación, por el Consejo Nacional Técnico de la Educación, sugería una serie de programas prácticos y concretos para capacitar en el trabajo mismo, tanto en la ciudad como en el campo.

De esta inquietud surgió el Programa Nacional de Capacitación para el Trabajo, aprobado el 16 de abril de 1963. En su primera etapa, el plan comprendía la creación de 20 centros de capacitación para el trabajo agrícola y 10 para el trabajo industrial.

Transformado el país en su esquema de desarrollo económico y fincado su crecimiento en la industrialización, la regulación de las relaciones laborales empezó a ser obsoleta por lo que en el sexenio de Adolfo López Mateos se planteó la elaboración de una Nueva Ley Federal del Trabajo, la cual se promulgó hasta el mes de diciembre de 1968, no sin contar con una marcada oposición del sector patronal, quien logró que fueran reconsiderados los montos de los beneficios para la clase trabajadora, dando la pauta para el inicio de los diversos pactos económicos que ha conocido nuestro país.

Previamente a la promulgación de esta nueva ley, ya se había creado en 1965 el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra. (ARMO), para aumentar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, producir materiales de enseñanza, adiestrar y perfeccionar supervisores e instructores, y brindar asesoría a los sindicatos y empresarios; también se creó el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), encaminado al fortalecimiento de la productividad industrial. Durante el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (en adelante STyPS), integró en su estructura al CENAPRO.

Los objetivos del CENAPRO y de ARMO pueden resumirse así:

- Impulsar la investigación, diseño y experimentación de materiales para la capacitación y el adiestramiento de los recursos humanos de empresas e instituciones.
- Desarrollar técnicas para adiestrar y capacitar a los trabajadores en su centro laboral.
- Formación de instructores.
- Capacitar a personas auto y subempleadas.
- Proporcionar asistencia técnica en materia de educación laboral a los sectores público y privado.

Sin embargo, es hasta el año de 1970 en que se suprime el contrato de aprendiz, al considerarlo una "reminiscencia medieval" al propiciar, bajo el pretexto de la enseñanza, el dejar de pagar los salarios a los trabajadores que eran considerados dentro de este régimen o bien, el pagarles salarios reducidos; lo anterior fue resultado de presiones de movimientos obreros. Ello dio lugar a la formulación de la fracción XV del artículo 132 de la LFT, la cual establece la obligatoriedad por parte del patrón de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento.

En 1976 el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores realizó una encuesta a nivel nacional para conocer las necesidades de capacitación de la mano de obra en las empresas, así como los recursos humanos y tecnológicos que se destinan a ésta, obteniéndose los resultados siguientes:

- Insuficiencia de los recursos humanos calificados y recursos tecnológicos en el país.
- Falta de preparación por parte de los trabajadores de todos los niveles, ante las necesidades nacionales que demandaba el Sistema Productivo.
- Escasez de instituciones capacitadoras.
- Ausencia de un sistema de reconocimiento y validación de las calificaciones adquiridas en el trabajo, entre otros.

Como resultado de la problemática antes descrita, en 1978 se eleva a rango constitucional el derecho a la capacitación y el adiestramiento, lo que implicó adicionar a la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución el citado derecho. Asimismo, se reformó la LFT, a la

que se le agregó el Título cuarto, Capítulo III bis, vigente hasta nuestros días, la cual obligó a los patrones a capacitar a sus trabajadores, para lo que se creó la *Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento* (UCECA) y el *Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento*.

A finales de 1979, se crearon órganos auxiliares administrativos y operativos a la UCECA, llamados *Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento* para cada rama industrial o actividad económica.

Durante el régimen de Miguel de la Madrid (1982-1988), desaparece la UCECA y se crea la *Dirección General de Capacitación y Productividad*, dependiente de la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* (STyPS) y se crea también la *Asociación Mexicana de Capacitación* (AMECAP).

Durante el gobierno de Carlos Salinas (1988-1994), la capacitación dio un giro importante en términos de sus alcances, pues se creó el *Programa Nacional de Capacitación y Productividad*, el cual asignó particular importancia a la capacitación entendida como: "un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición"⁶

⁶ STyPS. *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994*. México, p.4

1.2 Marco Jurídico de la Capacitación en el Trabajo

En México, la capacitación en el trabajo es un derecho de los trabajadores que está plenamente garantizado constitucionalmente en el artículo 123 de nuestra Carta Magna, el cual parte de un precepto central explícito en el artículo de referencia, en el que se establece el derecho de toda persona a un trabajo digno y socialmente útil.

En las leyes reglamentarias del artículo 123 se precisan con mayor detalle las características del derecho a la capacitación; la LFT, Reguladora del Apartado "A", en el que están considerados los trabajadores que prestan sus servicios a los particulares, en su Título cuarto Capítulo III-bis⁷ referente tanto la obligatoriedad de ofrecer ésta al trabajador por parte del patrón, hasta las características que debe tener para que sea de beneficio a ambas partes.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 de la Constitución, precisa que la capacitación se impartirá a los trabajadores para que adquieran los conocimientos que les permitan obtener ascensos conforme al escalafón y para procurar el mantenimiento de su aptitud profesional; para ello la propia ley establece como una obligación la asistencia de éstos a los institutos de capacitación, para mejorar sus preparación y eficiencia.

Para el cuidado del cumplimiento de la obligatoriedad de proporcionar a los trabajadores capacitación y adiestramiento, el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo de la STyPS, tiene como funciones primordiales las siguientes:

- *Promover la aplicación de nuevas disposiciones en materia de capacitación*
- *Verificar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores*

⁷ Ley Federal del Trabajo. México, STyPS, 8a. ed., 1990, pp. 108-119.

- *Establecer los mecanismos de comunicación con los centros de trabajo con la finalidad de que éstos proporcionarán la información necesaria sobre las características y el desarrollo de sus programas de capacitación*

Aunado a la instancia anterior, el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, conformado por representantes de los sectores empresarial, obrero y público, coordinados por la STyPS, tiene como función principal desarrollar acciones encaminadas a satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento que el sector productivo demanda.

Para ello, dicho sistema está estructurado en cuatro niveles, a saber:

Nivel base: en éste se ubica a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales deben estar integradas en todas las organizaciones productivas o de servicios en el país, por un número similar de representantes de los trabajadores y de la parte patronal.

Segundo nivel: se sitúa en este nivel a los Comités Nacionales de Capacitación y Productividad en los que se aglutina la representación de diferentes ramas industriales y actividades económicas, a través de diferentes organismos de representación tanto patronal como de trabajadores. Tal es el caso de la CONCAMIN, la COPARMEX, la CTM y la CROM, entre otras organizaciones.

Tercer nivel: los Consejos Consultivos Estatales y el Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento integran este nivel, que está planteado para cubrir una dimensión de corte regional y dotar al Sistema de instancias de asesoría.

Cuarto nivel: integrado por la STyPS, la cual tiene facultades relacionadas con la organización, promoción, supervisión, autorización y registro de los elementos constitutivos del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento: Comisiones Mixtas, Comités Nacionales, Planes y Programas de Capacitación, Sistemas Generales de Capacitación, registro de Agentes Capacitadores y Constancias de Habilidades Laborales.

Revisada la estructura de las instancias encargadas de hacer cumplir este precepto constitucional, en lo subsecuente se analiza lo que la Ley Federal del Trabajo establece en la materia.

Así, en el Título cuarto Capítulo III-bis, del que ya se ha hecho referencia anteriormente, denominado "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores", en su artículo 153-A se garantiza a los trabajadores el derecho a la capacitación o adiestramiento en su trabajo, "...que le permita elevar su nivel de vida y productividad..."⁸, todo ello de común acuerdo con el patrón y la aprobación de la STyPS.

Como puede apreciarse en el citado artículo, se resaltan tres aspectos fundamentales, a saber:

- 1o. Se establece a la capacitación como un *derecho* de los trabajadores, con la finalidad de que puedan por esta vía, elevar su nivel de vida;
- 2o. Aun cuando se plantea como una *obligación* del patrón, se precisa que el beneficio de ésta, repercutirá en un incremento de la productividad;
- 3o. La STyPS se adjudica el papel de *supervisor del cumplimiento* de este precepto constitucional.

En el artículo 153-B se precisa que el cumplimiento de esta obligación podrá ser el resultado de un **acuerdo** entre trabajadores y patrones en torno a los mecanismos seguidos para proporcionar a los primeros capacitación o adiestramiento, la cual puede darse dentro o fuera de la empresa, por personal propio o instructores contratados, por medio de escuelas, instituciones o empresas especializadas, o bien, por adhesión a los sistemas generales que se establezcan previo registro ante la propia Secretaría. Asimismo, en el artículo 153-C se indica que las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento deberán contar con el registro o la autorización de la STyPS, al igual que el personal docente que labore en dichos organismos (Anexo 1).

⁸Consultar: *Ley Federal del Trabajo*. STyPS. México, 8a. de. 1990, p. 108

Por lo que se refiere al **tiempo destinado** para atender la capacitación, el artículo 153-E precisa que ésta deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada, excepto previo acuerdo entre ambas partes o bien porque la capacitación responda a una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

Con relación a los **objetivos** que persigue la capacitación y el adiestramiento, en el artículo 153-F se señalan los siguientes:

- I. *Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías;*
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Así, para el cabal cumplimiento de los objetivos antes descritos, la LFT, prevé que los cursos y programas de capacitación o adiestramiento puedan formularse con respecto a cada establecimiento, empresa, varias de ellas, una rama industrial o actividad determinada, asimismo, en cada empresa deberán constituirse *Comisiones Mixtas* integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las que tendrán como función principal vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir medidas tendientes a perfeccionarlos⁹ (Anexo 2).

Con relación a las obligaciones que los trabajadores tienen con respecto a la capacitación, en el artículo 153-H se precisa que ellos deberán:

⁹ Ver: Lev Federal del Trabajo, artículos 153-D y 153-I. op. cit.

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

Aquí resulta importante resaltar que en esta ley se evita la interpretación del “trabajador aprendiz” y, aun cuando reconoce la necesidad de capacitar al trabajador de nuevo ingreso, señala que éste deberá prestar sus servicios desde un inicio conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en el organismo o las que se estipulen en los contratos colectivos¹⁰

En párrafos anteriores se hizo referencia a la constitución de los *Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento*; en el artículo 153-K se precisan las facultades que tienen estos Comités:

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

¹⁰ Ibid. Artículo 153-G

De acuerdo con lo establecido en el artículo 153-L, será la propia STyPS la que determine la forma en que serán designados los miembros de los Comités antes descritos, así como la manera en que estarán organizados.

En los artículos 153-N al 153-R se precisan los requisitos que en tiempo y forma deben atenderse tanto para la formulación y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento como los que deben tomar en cuenta las instancias capacitadoras (Anexo 1).

Así, se indica que los planes y programas deberán presentarse ante la STyPS para su aprobación, dentro de los primeros quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de un contrato colectivo, aún cuando sólo se haya acordado hacer modificaciones a dichos planes y programas. De no existir contrato colectivo, éstos deberán someterse a la aprobación de la STyPS en los primeros sesenta días de los años impares.

Los *requisitos* que deberán reunir los planes y programas son:

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

Dentro de los primeros sesenta días hábiles posteriores a la presentación de estos planes y programas ante la STyPS, ésta los

aprobará o indicará las modificaciones que deberán hacerse a éstos, bajo el entendido de que al no existir notificación alguna durante el periodo antes referido, se tendrán por aprobados.

Los requisitos que deberán reunir las instancias capacitadoras son:

1. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos
2. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la STyPS, tener conocimientos suficientes sobre procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento
3. No estar ligadas con instituciones o personas que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.
4. Finalmente, es importante resaltar el carácter que la LFT le da a la certificación de las capacidades y aptitudes de los trabajadores, ya sean desarrolladas o no por un proceso capacitador formalizado como al que se ha estado haciendo referencia.

Así, en sus artículos 153-T al 153-V precisa que todos los trabajadores que hayan aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que se les entregue la *constancia* respectiva, misma que será validada por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, previo registro ante la STyPS. Estas constancias tendrán efectos plenos para fines de ascenso (Anexo 3).

Asimismo, esta ley reconoce y autoriza la *certificación*, a través de este tipo de constancias, cuando un trabajador no desea recibir la capacitación establecida por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior.

Para ello deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la STyPS.

1.3 Trabajo, Educación, Capacitación y Adiestramiento: Diferencias Conceptuales

Para comprender en su justa dimensión el concepto de capacitación en el trabajo, es necesario iniciar por definir cuatro conceptos fundamentales que serán el eje rector de la presente investigación: *trabajo, educación, capacitación y adiestramiento*.

El trabajo es un actividad propia del hombre ya que requiere no sólo del esfuerzo físico, el cual realiza cualquier tipo de animal, sino también implica la racionalidad y la voluntad humana para el logro de los objetivos previamente definidos, ya que el trabajo no es un fin en sí mismo. El resultado de éste será siempre, o por lo menos así lo prevé el hombre, la obtención de un bien o un servicio, generado para la satisfacción de sus necesidades.¹¹

Para Karl Marx el trabajo es, en primer lugar, un proceso entre el hombre y la naturaleza en el que el primero media, regula y controla su metabolismo con la naturaleza. Pone en movimiento su cuerpo para apoderarse de ésta y transformarla en una forma útil para su propia vida; al operar dicha transformación, se transforma a sí mismo. Así, Marx enfatiza que el trabajo es una expresión que sólo corresponde al hombre¹²

Una araña ejecuta operaciones que recuerdan las del tejedor y una abeja avergonzaria, por la construcción de las celdillas de su panal, a más de un maestro albañil. Pero lo que distingue ventajosamente al peor albañil de la mejor abeja es que el primero ha modelado la celdilla en su cabeza antes de construirla en cera. Al consumarse el proceso de trabajo surge un resultado que antes del comienzo de aquél ya existía en la imaginación del obrero, o sea idealmente. El obrero no sólo efectúa un cambio de *forma de lo natural; en lo natural, al mismo tiempo, efectiviza su propio objetivo, objetivo que él sabe que determina, como una ley, el modo y la manera de accionar y al que tiene que subordinar su voluntad.*¹³

¹¹ Cfr. McGEHE, William. Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional. México, Limusa. 1976. 336 pp.

¹² Cfr. MARX, Karl. El Capital. vol. I. México, S.XXI, 1981, p. 215 y sgtes.

¹³ *Ibid.* p. 216

Para Frederick Engels el trabajo es el creador del hombre, ya que éste, de acuerdo a las investigaciones realizadas por Darwin, al ser el resultado de la evolución de una raza de monos antropomorfos, requirió del trabajo para dicha evolución al propiciar la transformación de todos y cada uno de sus órganos, empezando por la mano, la cual tenía que ejecutar funciones cada vez más variadas; los cambios generados por el trabajo, así como el tipo de alimentación permitieron la realización de actividades cada vez más complejas, las que influyeron en el desarrollo del cerebro, concluyendo esta transformación con la aparición del hombre acabado, lo cual dio lugar a la creación de la sociedad¹⁴.

Es a través de la educación como las primeras comunidades hacen llegar a las nuevas generaciones los conocimientos necesarios para la subsistencia, aún cuando ésta "no estaba confiada a nadie en especial, sino a la vigilancia difusa del ambiente...la enseñanza era para la vida por medio de la vida"¹⁵

La educación es un proceso intencionado a través del cual se pretende desarrollar las capacidades cognoscitivas, afectivas y psicomotrices de un individuo para su integración y desenvolvimiento en la sociedad; se caracteriza en tres ámbitos claramente diferenciados: educación informal, no formal y formal.

La educación informal es entendida como "el proceso que dura toda la vida, por el cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión a través de experiencias diarias y del contacto con su medio"¹⁶; *la educación no formal* es toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a determinados subgrupos de la población; finalmente, *la educación formal* es el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad¹⁷.

¹⁴ ENGELS, Frederick. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. Moscú, Progreso. Marx-Engels. Obras Escogidas, 1971, pp. 74-81

¹⁵ PONCE, Aníbal. Educación y lucha de clases. México, Ediciones de Cultura Popular. 5a. reimp. 1978, pp. 15-16

¹⁶ LA BELLE, Tomás. Educación no formal y cambio social en América Latina. México, Nueva Imagen, 1980, pp. 43-44

¹⁷ Ver: *ibid.* p. 44

De acuerdo con Cole Brembeck, **la capacitación** se inscribe como educación no formal ya que ésta se presenta como "...actividades de aprendizajes que se realizan fuera del sistema educativo formalmente organizado...para educar con vistas a ciertos fines específicos con el respaldo de una persona, grupo u organización identificable".¹⁸

Así, **la capacitación en el trabajo** es "el proceso intencional de formación teórico-práctica de un trabajador o conjunto de éstos, en torno a un proceso de trabajo"¹⁹; a través de éste "...accede a los conocimientos y habilidades que le permiten un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición, lo que hace que el proceso capacitador se constituya no sólo en un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino también como un mecanismo para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal".²⁰

Cabe señalar que el término **proceso de trabajo**, será entendido en su doble acepción, por un lado como el acto específico en donde a través de la actividad que efectúa el hombre, con la ayuda de los medios de trabajo, modifica voluntariamente las materias primas de acuerdo con un objetivo específico; en su otra acepción, se enfatiza que el proceso de trabajo está constituido por las etapas por las que deben transitar las materias primas para ser transformadas en bienes o productos. Si se hace referencia a la prestación de servicios, entonces el proceso de trabajo se conforma por los elementos o apartados que constituyen la prestación del servicio de que se trate.

Finalmente, resulta importante diferenciar el concepto de capacitación *con relación al de adiestramiento* dado que en diversos documentos, incluidos los que conforman el marco jurídico de la capacitación, se refieren indistintamente a uno u otro. Así, el **Adiestramiento**, desde el punto de vista del aprendizaje, hace alusión a la capacidad del sujeto

¹⁸ Citado por LA BELLE, op. cit. p. 44.

¹⁹ DUCH G. Irene y Rubén Reyes. Hacia la concepción teórico-metodológica de la capacitación. México, SARH-INCA RURAL-PFNUD-FAO, Documento no. 3, 1987, p. 5.

²⁰ STyPS. "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994". en: Diario Oficial de la Federación, México, junio 20 de 1991, p. 11.

para desarrollar habilidades motoras²¹ que no requieren de la intervención de procesos mentales complejos.

El adiestramiento implica transmitir ciertos conocimientos a los empleados o trabajadores para que adquieran una habilidad de este tipo, proporcionándoles los conocimientos prácticos para que sepan cómo desarrollar determinada labor en un grado elemental.

El adiestramiento es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidades de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (desarrollo de capacidades del hacer).

De la comparación de los dos últimos conceptos, se deduce que la capacitación está referida a acciones que involucran procesos mentales más complejos, ya que implica la comprensión de elementos teóricos que le permiten al capacitado explicar las características del proceso de trabajo, mientras que el adiestramiento sólo hace referencia a las habilidades motrices que el trabajador debe desarrollar para intervenir en dicho proceso, en la mayoría de los casos de manera mecánica. Cabe hacer la precisión de que los dos niveles de formación del trabajador son fundamentales para el logro de los objetivos de cualquier organización, por lo que en la conformación de un plan de capacitación y adiestramiento no debe desestimarse la estructuración de programas, cursos, módulos y eventos con uno u otro carácter.

La capacitación es un cambio cultural articulado con los procesos educativos de toda sociedad. Es responsabilidad empresarial y de los líderes laborales que se transforman en la base del desarrollo sólido de México en un mundo en el que el éxito se relaciona con las habilidades y el conocimiento de la fuerza de trabajo.

La importancia de la capacitación y el desarrollo del personal han sido considerados en México como un fundamento para el logro de la productividad; en los últimos años se han multiplicado las instituciones dedicadas específicamente a la formación y desarrollo de funcionarios

²¹ La habilidad es entendida como la disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas determinadas; por la complejidad de los campos en que se desenvuelve el ser humano se puede hablar de diferentes tipos de habilidades, que van desde las manuales hasta las intelectuales.

o altos ejecutivos, al perfeccionamiento de personal y en general a todos los miembros de la empresa (según sea el caso), para incrementar la productividad y mejorar las actividades del trabajador.

Existen algunos términos que tienen distintas acepciones para la mayoría de las personas, donde ubicaremos principalmente aquellas que se relacionan específicamente en capacitación y desarrollo de personal.

Haremos primero la distinción entre los diferentes términos utilizados que a continuación se presentan:

Según Salvador Hermoso, la **instrucción** es el acto de comunicar que es comunicar sistemáticamente ideas y conocimientos a otros individuos²².

El entrenamiento es definido por Alfonso Siliceo como "la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el entrenamiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos"²³.

Por tal concepto entenderemos entonces que el entrenamiento es: una serie sistemática de actividades que tiene por fin producir el desarrollo de un hábito y/o actitud específica en el ser humano, las actividades mencionadas persiguen desarrollar las habilidades o destrezas específicas de los trabajadores cuando disponen previamente de los conocimientos técnicos necesarios.

Marroquín Quintana²⁴ menciona que el entrenamiento es una primera labor de inducción a la empresa, enseña a realizar las funciones del puesto de trabajo de acuerdo a las características propias de la compañía. El entrenamiento se imparte a través de la demostración del trabajo y la ejecución vigilada del mismo.

²² HERMOSO NÁJERA, Salvador. Legislación Educativa. México, OASIS, 1970. 40 pp.

²³ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Limusa. 1991. p. 18

²⁴ QUINTANA M., J. Capacitación a Trabajadores: Capacitación de Recursos Humanos. México, Gernika, 1978. p. 69

Debemos distinguir entonces, a partir de lo anterior, a la capacitación, pues algunos la conciben como entrenamiento, adiestramiento de habilidades y conocimientos para crear soluciones a problemas, etc. En otro nivel más amplio, se concibe también a la capacitación como un conjunto de actividades educativas que persiguen proporcionar los conocimientos teórico-prácticos propios de un puesto de trabajo, ya sea por ingresar al trabajo o para el perfeccionamiento profesional. Tal es el caso de Alonso Siliceo: "La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento y su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo...se imparte a empleados, ejecutivos, funcionarios en general, cuyo trabajo tiene aspecto intelectual bastante importante"²⁵. Asimismo, en el Plan Global de Desarrollo, se menciona a la **capacitación** como *el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo.*²⁶

Así entonces, podemos decir hasta aquí que, la capacitación es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación.

El programa Nacional de Capacitación y Productividad²⁷, define a la *capacitación como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. Se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la vida económica, sino como vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.*

Tomando en cuenta los anteriores elementos, podríamos resumir diciendo que *la capacitación es una actividad educativa por medio de la cual se desarrollan las cualidades de los individuos, para desempeñar*

²⁵ SILICEO, Alfonso. op. cit. p. 28

²⁶ Cfr. SPP. Plan Global de Desarrollo. México, Secretaría de Programación y Presupuesto. 1995.

²⁷ Ver: STyPS. Programa Nacional... op. cit.

competentemente las responsabilidades y tareas propias de su ocupación, para asumir con éxito los roles que les permitan relacionarse en el medio y con la sociedad para desarrollar los hábitos y aptitudes necesarias en su vida profesional y aquellas que requieran para mejorar y superarse permanentemente.

Y por otro lado, el desarrollo es un proceso continuo de cambios tanto físicos como intelectuales, mediante el cual los individuos maduran conformando su personalidad integral.

1.4 Panorama Actual de la Capacitación en México

El desarrollo de las empresas ha variado según el entorno económico, político y social del país, y se ha condicionado en gran medida a sus métodos de trabajo, formas de planear y organizar, introducción de nueva tecnología, cambios en su estructura, etc.

También han existido diversas opciones para propiciar mejoras en las empresas, pues se hace imprescindible producir bienes y servicios con calidad competitiva.

En los años 60 existían factores que presionaban a los países cuyo desarrollo era aun incipiente, entre estos factores sobresalen: un acelerado crecimiento de la población a nivel mundial, el desarrollo de nuevas fuerzas productivas, la mayor interdependencia de las relaciones económicas internacionales, rápido avance tecnológico y la aparición de nueva tecnología, que obliga a las empresas a una redefinición de sus procesos de trabajo, etc.

En los últimos veinte años, el panorama productivo del país se ha modificado drásticamente no siempre de manera positiva; entre los factores que han incidido en estos cambios podemos contar:

- La crisis económica que genera desempleo y subdesarrollo, deudas internas y externas
- La entrada al GATT
- El Tratado de Libre Comercio
- La creciente crisis económica,
- La reconversión industrial
- La reorientación del gasto social
- El desempleo y el aumento creciente y alarmante del sector informal del empleo y el subempleo, entre otros.

Hoy en día estos factores se han *acentuado o intensificado*, han surgido otros que presionan a las sociedades a superar su proceso de modernización y desarrollo, así como a racionalizar los recursos de que disponen.

Dentro de los nuevos factores se encuentran:

Acelerado crecimiento tecnológico, particularmente la rama de telecomunicaciones e informática

El desmoronamiento del bloque comunista

La apertura de las sociedades nacionales al comercio internacional

El acelerado proceso de globalización económica

Un ambiente de competitividad cada vez mayor en las organizaciones

Estos factores, junto con los problemas de desarrollo interno han llevado a acelerar la modernización del sistema productivo, para hacer frente a la nueva realidad mundial.

La apertura comercial, obliga a las organizaciones pequeñas y medianas a competir en el mercado contra una gran variedad de bienes importados. Al mismo tiempo se están privatizando un gran número de empresas paraestatales y se desregularizan productos y servicios previamente reservados al sector público.

Estos cambios presentan oportunidades y riesgos, la rapidez y la habilidad con que la comunidad empresarial y sus ejecutivos reaccionen y se adapten a este nuevo ambiente definirá el éxito o fracaso de las empresas.

El problema es hacer frente a esa competencia, lo que orienta a la renovación integral de las organizaciones, la forma en que se hace frente a los factores nacionales e internacionales es mediante una profunda reorganización de las estructuras y de un cambio de actitudes en los estilos de administración de sus dirigentes, así como de su visión, valores y en la actitud de competencia al reto que presenta la economía global.

La preocupación por el quehacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales del mercado y

la economía, principalmente han generado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer *nuevas y mejores opciones* para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización.

En este momento, los centros de trabajo 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, sensibilidad para anticipar necesidades futuras.

Ser una empresa competitiva implica mejorar substancialmente las relaciones sociales de producción, la productividad y la calidad, y ello sólo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos; en particular destaca la función que corresponde al recurso humano por ser el *elemento más importante en la dinámica de una organización* laboral, sin embargo, su impacto depende ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días.

Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral.

La calidad en los días actuales no puede ser considerada sólo como un concepto, implica que se fundamenta en cuatro aspectos sustantivos:

- ⇒ Cumplir con los requerimientos del cliente
- ⇒ Prevención: esto es, eliminar por adelantado las oportunidades por error
- ⇒ Cero defectos
- ⇒ Costos de calidad

Cabe señalar que la calidad no es exclusiva del proceso de producción, sino de las funciones, actividades y tareas que se desarrollan en una organización. Lo anterior supone controlar el proceso de calidad mediante un sistema de previsión que garantice el cumplimiento de los requerimientos del cliente, por medio de la eliminación de tiempos muertos, de procesos y costos innecesarios, la previsión permite a la organización anticiparse a la ocurrencia de errores en todos los sentidos, con los proveedores, con el servicio al cliente respecto al clima laboral en el proceso de gestión de la empresa...²⁸

Las empresas actualmente se preparan para hacer frente a los múltiples desafíos planteados por la nueva perspectiva económica, no muy halagüeña según muchas personas.

Ahora bien, la experiencia muestra que, en época de crisis económica, uno de los primeros renglones en sufrir disminución es el de la capacitación. Este es un síntoma de que se considera a esta función más como un lujo que como una necesidad, más como un gasto que como una inversión, más como una obligación que como una estrategia que garantice la calidad.

Sin embargo, si se analiza con detalle esto, quizá la capacitación es lo más necesario en épocas de crisis. En épocas difíciles es cuando más se requiere de la participación de todos los miembros de las organizaciones para eliminar fuentes de desperdicio e incrementar la efectividad, pero estas aportaciones no se dan por generación espontánea. Además de un auténtico espíritu de fomento por parte de la Gerencia o Dirección General, es trascendente entrenar a las personas para poder utilizar al máximo estas potenciales mejorías. Se requiere igualmente, un sistema organizacional tendiente a canalizar y poner en marcha dichas aportaciones.

Es preciso capacitar a las personas para diagnosticar problemas, generar ideas para solucionarlos, realizar ensayos de resolución, y evaluar las posibilidades así como sus consecuencias (incluyendo costos y beneficios).

²⁸ STyPS. Planeación Estratégica de la Capacitación. México, 1994, p. 25.

Así pues, el punto importante no radica en disminuir la capacitación sino en eficientar para aprovechar mejor los recursos destinados a esta función.

Los procesos de capacitación y desarrollo que se llevan a cabo en las organizaciones, con el propósito de formar profesionalmente a sus recursos humanos, facilitándoles así el desempeño efectivo de sus puestos de trabajo, presentan aspectos de suma complejidad que impiden que se efectúe el desarrollo y la mejoría de sus habilidades, conocimientos y actitudes.

De acuerdo con J. Carlos Reza Trocino²⁹, los principales problemas a los que se enfrentan la capacitación y el desarrollo del trabajo son:

1. La falta de credibilidad, pues los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación, y la consideran un gasto oneroso.
2. La falta de instructores competentes: los externos a la empresa desconocen la mayoría de las veces la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos; los internos muchas veces no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y manejo didáctico y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
3. Los participantes no se interesan en los programas de capacitación: están mayormente interesados en obtener reivindicaciones de tipo económico y motivacional, que estar capacitados.
4. Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse: en una gran cantidad de empresas, los supervisores impiden que el personal a su cargo se capacite y adiestre, argumentando falta de mano de obra para cumplir con las metas y programa que tiene asignados, imposibilidad para detener líneas de producción y pérdida de tiempo
5. Los programas de capacitación son pobres: al considerar la actividad de capacitación como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer sus necesidades de formación profesional son muy limitados. La

²⁹ REZA TROCINO, J. Carlos. "Principales problemas de la capacitación en México" en: Revista Laboral. No. 12, México, ECASA. 1993, pp. 85-89

cobertura de los programas se ajusta a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera esto se logra.

6. No hay seguimiento de los programas: no se evalúan los resultados del esfuerzo del área de capacitación, no hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay evaluación del costo beneficio.

7. A los "expertos", generalmente les falta formación en el tema: en gran cantidad de empresas, se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede hacer. Por esta razón, existen muchas personas improvisadas, o que arriban a estos puestos por otras vías distintas a las de su calificación laboral. Si a esto se agrega que todo mundo cree saber de capacitación, la situación se agudiza considerablemente. *No hay conciencia en investigar que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como las de mayor trascendencia en las organizaciones. Mientras la sigan administrando personas improvisadas, seguirá siendo como hasta ahora: un proceso deficiente.*

8. No se le asigna presupuesto: al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario, que además está expuesto al "recorte" si surge otra necesidad.

9. La alta dirección no se involucra: los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse, mucho menos para capacitar a otras personas. En este país los que mayor capacitación necesitan son los supervisores y líderes empresariales, ellos deben interesarse más por su capacitación y no sólo externar su necesidad refiriéndose sólo a los trabajadores de los más bajos niveles en la empresa.

10. No hay una estructura formal de capacitación, generalmente las áreas de capacitación carecen de estructuras sistemáticas que les permita cumplir con sus funciones. Carecen, asimismo, de los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas. No cuentan con el suficiente personal y su nivel jerárquico al interior de la empresa les impide tomar decisiones de trascendencia.

11. La cuestión legal es muy complicada: las organizaciones tienen que desperdiciar recursos en atender requerimientos legales, que implican el llenado de complejos formularios para cumplir con las disposiciones administrativas y procedimientos que ha establecido la STyPS. El aspecto jurídico es tan difícil que se busca la manera de burlar la ley en lugar de buscar caminos y procedimientos para cumplirla.

12. La capacitación no hace milagros: esta aseveración es muy cierta, la capacitación por sí sola no hace cambios de actitudes, esto es, no opera mágicamente ni modifica de manera automática el comportamiento o adquisición y aplicación efectiva de conocimientos, tiene que ir unida a otro programa motivacional que la respalde.

13. Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, desconocen elementos básicos de la didáctica, que les permita diseñar planes, programas y cursos correctamente.

14. Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa: las organizaciones carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc.; lo cual complica la formulación del plan y de los programas de desarrollo de sus recursos humanos.

15. Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales que proporciona la alfabetización, la primaria o inclusive, la secundaria, *para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo.*

Así, como respuesta a las diferentes problemáticas que se presentan en la capacitación laboral tenemos que:

El Plan Nacional de Desarrollo, contempla a la capacitación como un engrane importante en la economía del país.

Los planteamientos se orientan a elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propicia su desarrollo para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios por lo que, para incrementar cuantitativa y cualitativamente la capacitación, el plan propone una serie de estrategias:³⁰

- Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa. Para que la oferta de servicios de formación técnica y de capacitación para el trabajo sea adecuada, deberá atender las necesidades de la planta productiva en materia de recursos humanos, sin descuidar la formación integral de las personas y asegurarlo correrá a cargo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), en un conjunto de normas que se integrarán con la participación de las autoridades educativas y laborales, así como del sector productivo.
- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente. Se pondrá en marcha un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que tendrá como base las normas definidas en el SNCL. Se dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral, un reconocimiento análogo al escolar. Se abrirá una vía para la capacitación continua de los recursos humanos productivos.
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo, de tal manera que sea posible alternar estudio y trabajo a lo largo de la vida productiva de los trabajadores.
- Se dará gran énfasis a la promoción del conocimiento como fuente de riqueza y bienestar. Se promoverá una nueva conciencia acerca de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial de conocimientos en favor de los intereses nacionales. Son factores esenciales, la conciencia respecto de estas tendencias, el impulso a la educación y la capacitación, así como el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada.

³⁰ Para una mayor información al respecto, véase: SPP. Plan Global... op. cit.

- Se aumentará la cobertura y la calidad de la educación técnica y la capacitación para el trabajo, insistiendo en la adquisición de habilidades básicas y la capacidad para el aprendizaje permanente.

Estos cambios cualitativos, según previene el plan, deberán acompañarse de un aumento en la infraestructura para la capacitación. Entre otras acciones, a cargo tanto del gobierno federal, como del sector privado y conjuntas, se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral y se ampliarán los programas que la fomentan a través de becas y otros apoyos.

Todas estas estrategias basan su éxito en la conformación de una cultura de prevención, en el aprovechamiento de nuestros recursos y en el mejoramiento de la calidad de vida, donde se privilegien la educación y la capacitación. El análisis del problema actual de la capacitación, descubrió dificultades como éstas:

- Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.
- *Mayor énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, pues los programas se enfocan más a la especialidad académica sin referencia necesaria al mundo del trabajo.*
- Falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del privado; impedimentos para realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.
- Falta de disposiciones para reconocer formalmente las habilidades y conocimientos adquiridos en la práctica ocupacional.
- Gran rigidez en los sistemas de capacitación
- Vínculo débil entre capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional y personal.

A pesar de todo, en la medida en que la capacitación y el adiestramiento siguen siendo motivo central de preocupación, es

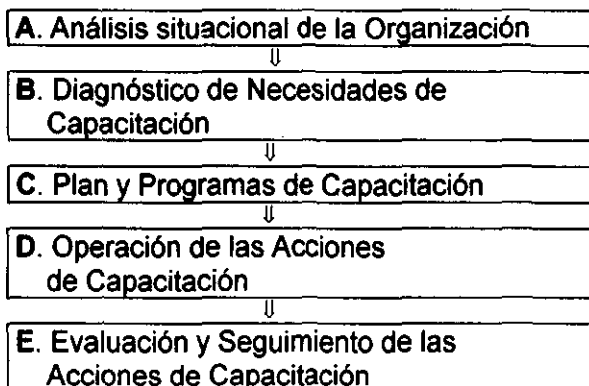
necesario hacer muchas cosas y una de ellas es dejar de lado la improvisación. Esto es, la capacitación o formación profesional es una cuestión seria y requiere ser atendida por personas altamente calificadas. La capacitación es más valiosa y productiva de lo que realmente cuesta, aunque se piense que es más un gasto que una inversión.³¹

³¹ Cfr. PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, pp. 150-161.

2.1 La Detección de Necesidades de Capacitación: Conceptos Básicos

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño deben proporcionar capacitación a sus trabajadores, para ello es necesario que se realice sistemáticamente, es decir, a través de un proceso que garantice que la capacitación responda a necesidades reales y facilite la organización de los pasos que se deben seguir no sólo para cumplir con el aspecto legal, sino también y como aspecto fundamental para dotar al elemento humano de los conocimientos y habilidades que les permitan realizar su trabajo con calidad, orientándose a incrementar la productividad.

ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



De estas etapas, sólo se desarrollan las dos primeras; las tres restantes se abordan en los siguientes capítulos del presente trabajo.

A. Análisis Situacional de la Organización

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa, centro de trabajo, organización o unidad productiva

Tradicionalmente el diagnóstico de necesidades era considerado como el paso inicial en el proceso capacitador, sin embargo actualmente tiene otro enfoque ya que es necesario definir antes el ámbito organizacional en el que se llevara a cabo.

El análisis situacional es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fortalezas y debilidades; así como áreas de oportunidad existentes, al igual que las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento

Consiste en un estudio que permite conocer de manera general la situación real que prevalece en la organización; para realizarlo deben ser considerados los siguientes aspectos:

A.1. Misión, filosofía y políticas que orientan su quehacer

A.2. Objetivos y metas laborales

A.3. Estructura organizacional: áreas, departamentos y puestos de trabajo que la integran

A.4. Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de que dispone

A.5. Ubicación del producto o servicio que se ofrece en el mercado local y regional

A.6. Estados contables

A.7. Indicadores de productividad

Conocer qué es la organización y por qué y para qué existe y sobre todo hacia dónde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por el centro laboral.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también de aquellas que necesitan de otro tipo de atención.

B. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando. La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área-sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las carencias y limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

Objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación



Identificar la problemática de la empresa en relación a la formación de sus recursos humanos
Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización
Precisar quiénes y en qué se requiere capacitación
Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar
Determinar las prioridades de atención de acuerdo a las necesidades identificadas
Identificar si las carencias o deficiencias, pueden ser subsanadas con capacitación

Para emprender un estudio o investigación de este tipo, se debe tener presente que las necesidades de capacitación son:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación
- El principio de sistematización del proceso capacitador en la empresa
- El conjunto de datos que deben estar presentes en las demás etapas del proceso
- El reflejo de los intereses y expectativas de trabajadores y directivos

La investigación conlleva:

B.1 Establecer los niveles en los cuales se realizará

Organizacional: Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.

Ocupacional: Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo.

Individual: Deficiencia y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto.

B.2 Definir la situación presente

B.2.1 Situación ideal. Ocupación-puesto

- Determinar la situación adecuada suficiente y óptima de los recurso humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
- Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

B.2.2 Situación real. Individuo

- Identificar lo que es y se hace actualmente en los puestos de trabajo.
- Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil del puesto.¹

B.3 Realizar un análisis comparativo

- Comparar la información de las dos situaciones para identificar diferencias
- Concentrar la información para cada trabajador
- Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto

B.4 Determinar estrategias de capacitación

- Jerarquizar las necesidades identificadas
- Definir contenidos de capacitación
- Determinar para cada evento cómo se trabajará: curso, taller, seminario, plática
- Decidir los recursos humanos que se requerirán y serán los responsables de impartir los eventos

¹ Su elaboración en forma detallada se aborda más adelante

B.5 Elaborar un informe en el que se describa

- La situación investigada y la forma en que ésta se realizó
- Señalar las necesidades detectadas
- Determinar las acciones de capacitación a seguir

B.5.1 Los elementos a considerar para su integración son:

- Metodología (pasos que se siguieron)
- Universo (nivel de necesidad investigada)
- Resultados obtenidos (necesidades detectadas)
- Anteproyecto (estrategias)
- Anexos (formatos empleados)

B.5.2 En la aplicación de la metodología, los datos a obtener deberán proporcionar:

- Información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere
- Número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados
- Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados
- Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuar la capacitación

Ahora bien, cuando se hace alusión a la capacitación en el trabajo, lo primero que es necesario definir es por qué capacitar y a quién capacitar. La exposición de todo lo anterior nos da una respuesta a la primer interrogante, pero la segunda tiene que ver con lo relativo a la detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación es el proceso a partir del cual se ubican "...las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de las

organizaciones [...] por tanto, la detección de necesidades de capacitación deber ser un estudio comparativo ente la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja”²; Alejandro Mendoza Nuñez define a las necesidades de capacitación como “...la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes”³

Del concepto anterior es importante acotar lo siguiente:

1. El hablar de estándares implica tener un parámetro de comparación que nos permita decir qué tanto el trabajador está por arriba o por abajo de la producción o del rendimiento que se espera de él en la organización
2. Debe existir un mínimo de conocimientos y habilidades por parte del trabajador para el desempeño del puesto que se le esté asignando, esto es, el arquitecto está capacitado para el diseño de una construcción, pero seguramente será poco hábil para colocar tabiques o hacer trabes.
3. El desempeño ineficiente de un trabajador no siempre es resultado de una falta de conocimientos o habilidades: puede deberse un problema de actitud.

² UCECA. Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979, p. 11.

³ MENDOZA N., Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas, 1986, p. 33.

2.2 Clasificación de las Necesidades de Capacitación

De lo expuesto en el tema anterior, resulta pertinente establecer una clasificación que nos permita precisar a qué tipo de necesidades de capacitación nos estamos enfrentando ya que de ello dependerá la manera como sean atendidas

1. Por lo explícito de las necesidades ⇒	Manifiestas Encubiertas
2. Por la cantidad de personas que involucra ⇒	Macronecesidades Micronecesidades
3. Por su magnitud ⇒	Departamentales Ocupacionales Personales
4. De acuerdo con la estructura jerárquica ⇒	Mandos superiores o directivos Mandos medios o de supervisión Personal operativo
5. De acuerdo con los fines que se persiguen ⇒	Inducción Dominio de procesos técnicos Promoción Supervisión y dirección Integración

Las *necesidades manifiestas*⁴ son aquellas que se presentan de manera explícita, esto es, son evidentes, lo que implica que para ubicarles no se requiera de procedimientos complejos para su detección.

Este tipo de necesidades pueden agruparse en tres categorías:

a) Referente a los conocimientos e informaciones no relacionadas con el puesto.

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal (cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc.)

b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.

Se presenta cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos

c) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo

Encontramos dentro de estas los nuevos ingresos de personal o bien los movimientos a corto plazo (transferencias, promociones) a un puesto diferente al que se ocupa actualmente.

Las *necesidades encubiertas* son aquellas que se reflejan en el desempeño deficiente de un trabajador o empleado, un conjunto de éstos, un departamento o en la totalidad de la organización: las causas de la o las deficiencias pueden ser de naturaleza múltiple, por lo que se requiere de procedimientos más complejos para su detección y, en consecuencia, su corrección.

Las Necesidades Encubiertas son indudablemente las que presentan mayores dificultades, ya que se encuentran inmersas en innumerables variables difíciles de identificar como pueden ser:

- Aptitudes del personal
- Estilos de Liderazgo

⁴ Cfr. STyPS. Planeación Estratégica... op. cit. p. 10

- Clima de la Organización
- Factores Motivacionales
- Costumbre
- Prejuicios
- Cultura del Personal, etc.

Las Macronecesidades, se enfocan a un grupo grande de empleados de un área, o bien de toda una Organización. Mientras que las **Micronecesidades** se ubican en una población muy pequeña dentro de la empresa, de un departamento o área en especial o bien en unas cuantas personas en la totalidad de la organización.

Las necesidades de capacitación clasificadas por su *magnitud*⁵ son de carácter organizacional cuando afectan a la organización en su conjunto, como puede ser el cambio de las políticas de operación o la introducción de nuevos procedimientos o equipos: *departamentales*, cuando se requiere atenderlas en un área específica, sea ésta una división, gerencia, departamento o sección; *ocupacionales*, cuando deben atenderse en función de un puesto específico como puede ser el de vendedor, supervisor de producción, mecánico, etc.; *personales* cuando están presentes en un empleado en particular, sin distinguir el puesto que éste tenga en la organización.

De acuerdo a la estructura jerárquica, la capacitación puede estar dirigida a los mandos superiores o directivos, mandos medios o de supervisión y personal operativo; en esta clasificación, las necesidades de capacitación están diferenciadas de acuerdo a la responsabilidad que se tiene; así, para ejemplificar, los niveles superiores, requerirán de una capacitación referida a la planeación, toma de decisiones, capacidad de dirección y liderazgo; los niveles medios deberán ser capacitados para dominar estrategias de supervisión, control y conducción de grupos; para el personal operativo, la capacitación estará centrada en el manejo de procesos técnicos específicos.

Los fines para los que se capacita pueden ser indicadores a partir de los cuales pueden ser clasificadas las necesidades de capacitación: la inducción debe ser entendida no sólo como el procedimiento para dar a conocer a un nuevo trabajador o empleado su puesto de trabajo sino

⁵ MENDOZA, op. cit. pp. 37-38.

que además, entendida la inducción como un proceso de capacitación, compenetrarlo de la filosofía que rige a la organización, la función que ésta cumple en la sociedad, las políticas que la rigen, la importancia que el puesto de trabajo que cubrirá tiene para la organización, los procedimientos técnicos que deberá dominar y el ambiente de trabajo que le circundará.

El dominio de los procedimientos técnicos por parte de los empleados o trabajadores, es otro de los fines que la capacitación persigue, por lo que se debe considerar dar capacitación en cualquier nivel, en torno a dichos procedimientos o necesidades.

La promoción de los empleados permite a la organización contar con mandos medios y superiores compenetrados con el conocimiento y fines de ésta, por lo que la capacitación debe estar prevista también para formar a estos cuadros, los cuales deberán tener un amplio dominio de los procedimientos técnicos así como de estrategias de dirección, las que pondrán en práctica en función del nivel jerárquico y de responsabilidad que vayan adquiriendo.

El manejo de estrategias de supervisión y dirección por parte de los mandos medios y superiores, es un elemento primordial del proceso de capacitación al que debe ser sometido este personal, sobre todo cuando se presentan problemas derivados de la interacción en la que entran los diferentes niveles jerárquicos en la organización.

Finalmente, la integración es otro de los contenidos importantes de abordar en el proceso capacitador ya que de la conjunción de los grupos de trabajo dependerá, en buena medida, el que las organizaciones logren los objetivos que se han planteado; en este sentido, es importante que la capacitación referida a la integración de los grupos, abarque desde los niveles operativos hasta los de dirección y, en la medida de lo posible, que los involucre en acciones conjuntas.

2.2.1 Áreas por Investigar en un proceso de DNC:

Las áreas a las cuales se puede dirigir el estudio de DNC son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, que son equiparables con los

conocimientos, actitudes, y habilidades que permiten a las personas realizar un gran número de actividades. Sin embargo, al efectuar DNC sólo debemos considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo ya que es aquí donde la capacitación tendrá incidencia favorable; a continuación se muestra una serie de actividades, que sin duda harán más claro lo expuesto:

1) Conocimientos y habilidades técnicas especializadas.

- Conocimientos específicos del puesto
- Conocimientos de métodos y técnicas para ejecutar tareas concretas
- Aplicación de conocimientos teóricos.

2) Habilidades de dirección o administrativas

- Comprensión y logro de objetivos
- Organización del propio trabajo y el de los demás
- Capacidad del propio trabajo y el de los demás
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.

3) Habilidades de relaciones humanas

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva
- Trabajo en equipo
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a los colaboradores

4) Habilidades conceptuales

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo
- Análisis y solución de problemas

2.2.2 Enfoques para el Estudio de la DNC

Los enfoques para la DNC que podemos utilizar, son los siguientes:

a) Enfoque Puesto-Persona

Este tipo de DNC pretende identificar la totalidad de conocimientos que *se debe conocer o manejar en un puesto determinado, sin importar si el sujeto es de reciente ingreso, o bien el más antiguo en el puesto; es decir, este tipo de DNC se centra en el puesto y no en la persona que lo ocupa, de modo tal que para efectuar este tipo de DNC, es necesario identificar la totalidad de puestos que existen en la organización. Por ejemplo, en el nivel operativo, un mismo puesto puede tener varios ocupantes, por lo tanto la investigación debe ser orientada primeramente hacia las actividades del puesto, así como a los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.*

b) Enfoque por Evaluación del Desempeño.

La actividad que desarrollan los empleados es susceptible de sufrir modificaciones o altibajos a partir de diversas causas, por esto es importante que los puestos tengan objetivos claros y sus límites de acción sean precisos y congruentes con las normas y políticas de Administración u Organización; por otra parte se hace necesario una evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo. Bajo estas dos consideraciones la DNC basada en la evaluación del desempeño nos proporciona, una visión general del desempeño del personal y sus fortalezas y debilidades en el terreno laboral. Esta DNC está soportada por la estrategia de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (EPT).⁶

⁶ Cfr. CASSON, Mark. Enterprise and competitiveness: a systems view of international business. EUA, Oxford, 1990.

c) Enfoque con Base en Problemas

Su enfoque está orientado al ámbito organizacional debido a que lo que se busca es identificar las causas que ocasionan los problemas que afronta la empresa u organización y que van en detrimento por un lado de la imagen que la institución tiene, o bien de los productos o servicio que ofrece y que en ocasiones aún a pesar de contar con un programa de capacitación para el entrenamiento del personal, la organización continúa afrontando la problemática que debe resolverse con la capacitación. Esta propuesta tiene su sustento en el *modelo de la relación causa-efecto de Ishikawa* y en la *Ley de Pareto*⁷. Se debe realizar cuando las necesidades de capacitación existentes no se deben a diferencias en los requerimientos de los puestos o al desempeño de los empleados, sino a las necesidades de solucionar problemas que como ya se mencionó obstaculicen el desarrollo de las actividades de los empleados.

Se recomienda efectuar este tipo de DNC cuando se observa al interior de la organización situaciones como las que a continuación se enlistan:

- Disminución del rendimiento de trabajo
- Déficit en la calidad de los servicios
- Aumento de accidentes laborales
- Cantidad excesiva de desperdicios
- Trastornos en la organización de la producción
- Las relaciones interpersonales no son óptimas entre jefes y colaboradores.

⁷ Ver: ISHIKAWA, Karou. *¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad japonesa*. Colombia, NORMA, 1986. 209 pp. y; PARETO, Wilfredo. *Escritos Sociológicos*. Madrid, Alianza. 1987.

2.3 Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación

La Detección de Necesidades de Capacitación es un proceso complejo, de cuya eficacia depende en gran medida la efectividad y el éxito con que se desarrollen las actividades de capacitación al interior de la empresa. Así, para llevar a cabo la DNC, es preciso echar mano de métodos y técnicas que nos permitan llegar a aquellas, esto es, definir una metodología, entendida esta como la unidad entre las características de nuestro objeto de estudio y la forma como habremos de abordarlo.⁸

Los métodos y técnicas que se propone utilizar han sido plenamente desarrollados por las disciplinas sociales, de tal forma que se cuenta con una amplia gama de opciones para llevar a cabo el proceso de detección de necesidades; así, los métodos pueden ser de carácter global o particular. Los primeros son: el análisis, la síntesis, la inducción y la deducción, entre otros. Los métodos particulares son desarrollados de acuerdo a las propias necesidades a detectar, lo que implica la construcción de un método.⁹

Las técnicas¹⁰ son un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos auxiliares en la aplicación de los métodos. Dentro de éstas se encuentra la encuesta, la observación, la entrevista, el cuestionario, la lista de cotejo, el análisis grupal, así como las pruebas para el desempeño específico, entre otras.

2.3.1. Métodos y Técnicas

Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones

⁸ Para mayor detalle revisar a ROJAS SORIANO. Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México. UNAM. 1981, cap. 5

⁹ En este sentido, el método se define como los criterios y procedimientos generales que guían un trabajo para alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad. Ibid. p. 63.

¹⁰ ROJAS SORIANO. Raúl. op. cit. p. 63.

específicas de la organización y que le sirven de base para la determinación de necesidades.

El método es el camino que conduce al conocimiento, para lo cual es necesario proceder con cierto orden: esto es, el método es el procedimiento planeado que se sigue en cualquier actividad para descubrir las formas de existencia de los procesos, distinguir las fases de su desarrollo, desentrañar sus enlaces internos y externos, esclarecer sus interacciones con otros procesos, generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos y, de ese modo, dar respuesta a las interrogantes que se nos presentan o bien generar otras de mayor nivel.¹¹

En el caso de la detección de necesidades de capacitación, el método juega un papel muy importante, ya que de él dependerá, en buena medida, el éxito que se tenga en esta actividad.

Como se señaló en la parte introductoria de este apartado, los métodos pueden ser de carácter global o particular, pero en todos los casos implica proceder atendiendo a las siguientes etapas generales:

⇒ Determinación del problema objeto de estudio; en el caso de la capacitación el problema estará definido en función de los referentes que nos llevan a considerar que estamos ante una situación que demanda un proceso de capacitación.

⇒ Obtención de la información que nos permita caracterizar plenamente el problema, esto es, los rasgos particulares del mismo, como pueden ser un mal manejo de los procesos técnicos, excesivo desperdicio de materiales, constante rotación de personal, entre otros.

⇒ Análisis de la información recabada, la cual será el fundamento de las determinaciones que se tomen, ya sea para la capacitación del personal o bien para efectuar los cambios en la administración del personal que se requieran en la organización.

¹¹ Para profundizar en el tema, se sugiere consultar a DE GORTARI, Eli. El método de las ciencias. México, Grijalbo, 1987, 151 pp.

⇒ Planeación, organización y desarrollo de las acciones definidas para atender la problemática o situación detectada; en caso de optar por la capacitación de los trabajadores, la planeación y organización de las acciones tendrán que ver con la elaboración de planes y programas de capacitación, lo que será abordado en el siguiente capítulo.

⇒ Evaluación de los resultados obtenidos a partir de las acciones operadas; en el caso de la capacitación es importante considerar acciones que permitan evaluar su impacto de manera inmediata y a mediano plazo; cabe aclarar que un indicador fundamental de la evaluación será el ubicar la modificación de la situación que propició el proceso capacitador.

Las técnicas, como ya se indicó anteriormente, son procedimientos y reglas para la aplicación de instrumentos a través de los cuales se materializan los métodos, por lo que la selección de éstas dependerá no sólo del método que se seleccione sino también del objetivo que se persiga, esto es, del tipo de necesidades de capacitación de que se trate.

Se cuenta con dos Métodos para identificar necesidades de capacitación: *El Método participativo* y *el Método Prescriptivo*, cada uno de estos cuenta con características propias que a continuación se describen:

El Método Participativo:

Este método involucra directamente a los jefes y colaboradores en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador o facilitador.

También es conocido como "*Sistema Cadena para DNC*", y consiste en reunir al jefe de un departamento con su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades, posteriormente estos últimos deberán realizar lo mismo con sus colaboradores,

convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte de los niveles altos de la empresa o institución, hacia los niveles de supervisión, jefatura y operación.

Del éxito que se obtenga en estas primeras reuniones, depende la realización efectiva de un buen plan de capacitación en una organización. A continuación se señalan algunas recomendaciones para llevar a cabo DNC bajo este método:

- Invitar al personal de jefatura a participar en la DNC
- Explicar la importancia de la DNC
- Presentación de objetivos y la metodología de trabajo
- Proporcionar instrumentos para recuperar información (cuestionarios, guías de entrenamientos, etc.)
- Dirigir las mesas de trabajo en las que estén agrupados los jefes y subordinados según las áreas de departamentos que representen.
- Aplicar la información de datos estadísticos sobre determinado problema
- Concentrar e interpretar los resultados obtenidos
- Elaborar Informe.

Es conveniente señalar que mientras más personal directivo y operativo intervenga en el estudio de DNC, mayor compromiso adquiere y se garantiza la factibilidad de cualquier plan de capacitación

Las técnicas más recomendables dentro del método participativo son:

a) *Corrillos*

Esta técnica es muy importante para la DNC ya que permite trabajar en grupos pequeños de supervisión o de jefes de departamento, quienes aportan con libertad sus puntos de vista sobre algunos aspectos que observan en el trabajo.

El coordinador deberá conformar los corrillos de tal manera que la composición y el número de los miembros asegure resultados. Se recomienda que no sean más de seis personas.

Primer momento: Se les permitirá que trabajen en forma individual sobre cuestiones que afecten a la organización, como pueden ser: elaborar listas de los problemas más importantes y jerarquizarlos, requerimientos del puesto, “mapa de conocimientos”, habilidades y aptitudes para DNC

Segundo momento: Al término de la fase individual, los integrantes de cada corrillo designarán un coordinador del mismo y a un secretario que se encargará de tomar nota de las conclusiones a que llegue el grupo.

Tercer momento: Los integrantes de cada corrillo compararán los resultados de su trabajo individual, discutiendo las diferencias para llegar a un acuerdo en cada una de las cuestiones.

b) *Lluvia de Ideas*

El objetivo principal que persigue esta técnica es propiciar el surgimiento de ideas entre los participantes. Si bien esta técnica fue creada para promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede eficazmente ser empleada para que se expresen creencias y opiniones acerca de:

- Los problemas que tiene la organización
- Las causas a las que atribuyen dichos problemas
- Los efectos de ciertas decisiones que se han tomado al interior de la empresa

Esta técnica se puede aplicar en las distintas etapas de la DNC, aplicando la metodología participativa. Lo mismo se puede aplicar para detectar cuáles son los problemas de la organización donde se requiere capacitación, como para encontrar las causas de los problemas y las áreas específicas que requieren entrenamiento.

Paso 1: El coordinador debe especificar al grupo de trabajo el objetivo del ejercicio, la mecánica que se va a seguir, los beneficios de la misma y alentarlos a participar y respetar los esfuerzos de sus compañeros; asimismo, inducirlos a trabajar en busca del mismo objetivo.

Paso 2: El investigador plantea las preguntas sobre las que se hará la investigación, se pide a los participantes expresen libremente sus opiniones o soluciones, propuestas o respuestas.

c) *Centro de evaluación*¹²

Es una moderna técnica para investigar e indagar sobre los procesos implicados en el desempeño de la persona. Su objetivo es conocer cómo aplican los trabajadores las habilidades administrativas y de relaciones humanas a partir de su desempeño en ejercicios en los cuales se simulan situaciones cotidianas de trabajo mientras que son observadas por otros que han sido previamente entrenados para evaluarlos.

Criterios de selección

Los criterios para seleccionar algún método depende de una serie de situaciones tales como la información que se desea obtener, el tiempo de que se dispone, el personal con que se cuenta, el costo y las condiciones propias de la organización o empresa, se anotan algunos:

1. Orientación del sistema de capacitación de la empresa
2. El número de personas que requiere capacitación
3. El tiempo disponible
4. Los recursos económicos y presupuestales
5. Los espacios físicos
6. Características de cada puesto

El Método Prescriptivo

En este método sólo participa el personal del departamento de capacitación en la elaboración del diagnóstico de necesidades, para ello, se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la organización

¹² Un centro de evaluación está integrado por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones reales, relacionados con el trabajo. El participante debe enfrentar esas situaciones bajo la mirada cuidadosa de observadores especialmente entrenados (evaluadores).

La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la organización, la observación directa en el puesto de trabajo, proporcional al capacitador también indicadores para evaluar la situación actual en que se encuentra la organización, para tener la posibilidad de detectar necesidades

Las técnicas más usuales en este Método son:

a) Entrevista.

Es un tipo de comunicación directa, un diálogo que se establece con el propósito de obtener información acerca de cómo la persona que ocupa el puesto en este caso, desempeña su trabajo, en qué condiciones laborales se encuentra, y qué limitaciones particulares afectan su rendimiento. Se utiliza tanto en niveles directivos de la organización, como en los mandos intermedios y con el personal operativo.

b) Encuesta

Se utiliza principalmente para obtener información de la opinión que el personal tiene con respecto a las políticas de la organización, con algunos problemas que se presentan en su trabajo y en general con su satisfacción con el ambiente laboral o de supervisión.

Se realizan a partir de un cuestionario o formulario de preguntas, éstas deben ser estructuradas, son generalmente anónimas y son aplicables a todo el personal de la empresa

c). Observación directa

La observación se realiza en el lugar de trabajo en donde se desempeña el puesto y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se desarrollan, lo cual permite una apreciación más objetiva.

La utilización de esta técnica requiere del conocimiento y manejo en la elaboración de instrumentos, de la codificación de resultados y de la capacidad para analizar la información obtenida.

d) *Exámenes*

Los exámenes o pruebas son utilizados para conocer el grado de conocimientos que poseen los trabajadores con respecto del puesto que les toca desempeñar. Se trata de instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos y el perfil que debe poseer el empleado y reporta datos acerca de sus aptitudes y conocimientos.

Criterios de selección.

Los criterios de selección en este caso, dependen del grado de acercamiento y profundidad en la información que se desea obtener y del tipo de necesidades y problemas que se desee resolver, amén de los elementos que ya fueron señalados en el apartado anterior tales como: tiempo disponible, personal con el que se cuenta, costo y condiciones de aplicación.

2.3.2 Una Técnica para la DNC: El Análisis de Puestos

Para poder organizar con eficacia el trabajo es necesario conocer en detalle lo que se hace en cada puesto de trabajo y las capacidades que se requieren para hacerlo bien; para ello es de gran utilidad el **análisis de puestos**.

Esto permite a las organizaciones:

- Determinar las obligaciones que le corresponde atender a cada trabajador o empleado en su respectivo puesto;
- Conocer las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo;
- Evitar las interpretaciones erróneas en torno a la aplicación de los procesos técnicos;

- Realizar una mejor planeación y distribución de funciones, responsabilidades y labores;
- Precisar los estándares de operación de cada puesto de trabajo;
- Definir de manera objetiva las remuneraciones que le corresponden a cada uno de éstos;
- Establecer un esquema de calificación de méritos justo;
- Llevar a cabo una selección de personal acorde con los requerimientos de la organización;
- Capacitar al personal con base en las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes requeridas para el mejor desempeño de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización.

De lo anterior se desprende que el análisis de puestos no es propiamente una técnica para la detección de necesidades de capacitación, resulta importante realizarlo ya que será a partir de éste como se definan los parámetros con base en los cuales se podrá determinar a quién, en qué, cuándo, dónde y cómo capacitar.

Ahora bien, antes de explicar la forma de llevarlo a cabo, es necesario precisar qué se entiende por "puesto de trabajo", así como definir los elementos que lo constituyen.

"El **puesto de trabajo** es una unidad funcional perfectamente definida por un conjunto de operaciones, cualidades y condiciones específicas e impersonales"¹³

Esto es, todo trabajador, con independencia del puesto que ocupa, lleva a cabo acciones concretas y definidas, las cuales realiza en forma continua, periódica o eventual, ello conlleva poseer determinadas cualidades tanto físicas o intelectuales que le permitan, en mayor o,

¹³ REYES PONCE, Agustín. El análisis de puestos. México, Limusa. 1987, p.16

menor grado, asumir responsabilidades propias del lugar que ocupa en la organización.

Es importante resaltar que el puesto de trabajo debe ser definido en forma impersonal, esto es, a partir de las características de calidad, oportunidad y eficiencia con las que es necesario desarrollarlo y no sólo a partir de quien lo ocupa.

Para llevar a cabo el análisis de puestos es necesario definir un plan de trabajo en el cual se definan los siguientes rubros:

- Justificación
- Objetivo del estudio
- Etapas de realización
- Población a la que se dirige
- Instrumentos
- Recursos humanos y materiales
- Cronograma de actividades

El resultado que obtengamos del análisis de puestos nos debe llevar a la delimitación del "*Manual de funciones y perfil de puesto de trabajo*" de todos aquellos que constituyen una organización, el cual debe contener los siguientes apartados:

1. Encabezado en el cual aparecerán los datos de Identificación del puesto como son:
 - La denominación o título
 - El número o clave
 - El área de adscripción
 - Su jerarquía en la organización
2. Descripción genérica, consistente en una explicación del conjunto de las actividades de un puesto, considerado como un todo. Para lograr esta imagen, conviene hacerlo a través de precisar:
 - El objetivo o razón de la función
 - La ubicación en el organigrama
 - Las líneas de autoridad y subordinación

3. Descripción específica, en donde se hace una exposición detallada de las operaciones que le competen a un trabajador en un puesto determinado. Es pertinente clasificarlas de la siguiente manera:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Relaciones de trabajo:
 - Al interior
 - Al exterior

Cabe precisar que es conveniente ser objetivos en la forma de definir las actividades periódicas y eventuales, por lo que éstas pueden delimitarse en función del tiempo, esto es, en el caso de las primeras pueden ser aquellas que se realizan en un rango entre quince días y un mes, mientras que las eventuales son aquellas que se realizan en rangos superiores a este último. Aquí conviene concluir la descripción con una fórmula retórica de suficiente generalidad que permita comprender cualquier función inherente al puesto, que pudiera escapar a la delimitación que en su momento se haga del mismo.

4. Perfil del puesto, en el que se consignan los requisitos mínimos que debe cumplir la persona que lo cubrirá, para que sea eficazmente desempeñado. Dicho perfil también se deriva del análisis de puesto, el cual deber ser descrito, considerando los siguientes rubros:

- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Presentación
- Disponibilidad de tiempo
- Conocimientos y habilidades
- Escolaridad
- Experiencia
- Responsabilidad
- Esfuerzo mental y físico
- Condiciones y riesgos de trabajo.

2.3.3 Procedimiento para la DNC

Considerar a la DNC como el paso inicial en el proceso de capacitación, hace necesaria una serie de precisiones antes de proceder al diagnóstico: definir el ámbito organizacional, establecer las políticas y los objetivos generales, determinar la magnitud y alcance de la investigación, etc.

Por otro lado, considerando que existen diversas formas de hacer DNC y a fin de concretar este proceso, a continuación se presenta un procedimiento general que recupera lo expuesto en los apartados anteriores de este trabajo y con el cual se trata de mostrar en forma global los pasos a considerar al efectuar la DNC.

1. Determinación del Ámbito

- a) Individual
- b) Ocupacional
- c) Organizacional

2. Determinación del Área

- a) Cognoscitiva (saber hacer)
- b) Psicomotora (poder hacer)
- c) Afectiva (querer hacer)

3. Determinación del Nivel

- a) Directivo
- b) Medio
- c) Supervisión
- d) Operativo

4. Determinación de la estrategia a seguir, seleccionando para ello el enfoque y la técnica más apropiada.

Determinación de Insumos, considerando los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del proceso.

6. Programación de la Investigación, este paso se refiere a la determinación de los tiempos necesarios para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos, así como los requeridos para efectuar el procesamiento de la información y la presentación de los resultados finales.
7. Presentación del Proyecto, el responsable del área de capacitación hará la presentación del proyecto a los directivos de la dependencia o empresa, a fin de obtener el apoyo y la autorización respectiva y garantizar también las condiciones en las que se llevará a cabo la capacitación
8. Retroalimentación y ajustes
9. Difusión del proceso
10. Conformación del grupo de trabajo
11. Notificación de fechas de aplicación
12. Preparación del material
13. Aplicación de instrumentos
14. Concentrado y análisis de la información
15. Elaboración del informe
16. Presentación de Resultados. Esta última actividad debe ir acompañada necesariamente de la propuesta de acciones tendientes a resolver los problemas detectados en el proceso.

2.4 Elementos Metodológicos para Repensar el Proceso de DNC

Este apartado aborda algunos aspectos teóricos y metodológicos que permiten ver a la capacitación como un sistema que contempla el seguimiento como un elemento de primordial importancia, que está presente desde el primer momento y hasta el último paso, esto es, en todo el proceso. El seguimiento debe estar contemplado desde la planificación hasta la evaluación del curso y tiene una segunda fase que se lleva a cabo cuando el personal capacitado regresa a su lugar de trabajo.

Recuperaremos en este apartado, algunos aspectos que ya se detallaron en los temas y subtemas anteriores, con el propósito de señalar los elementos a considerar y los pasos a seguir para diseñar un programa de capacitación.

En primer lugar, debemos ubicar el contexto de la organización, partir de una contextualización de la misma para situar las condiciones generales en las que ésta se desenvuelve, su ubicación en el sistema productivo y en el ramo de la producción, lugar que ocupa entre las empresas de su tipo, condiciones económicas, liderazgo, etc.

Otro elemento de gran importancia se encuentra en el marco legal y jurídico de la capacitación; obligaciones de la organización y derechos de los trabajadores, y viceversa.

Es importante considerar también las tendencias y orientaciones de la capacitación en ese momento, así como las disposiciones y programas desarrollados por las instancias oficiales en el ámbito de la capacitación, como es el caso de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Como ya se señaló en el capítulo uno, hace falta también partir de un Marco de referencia externo e interno, que nos permita conocer todos aquellos acuerdos, planes y programas de capacitación de las organizaciones tales como: Política de la empresa; Contratos de

Trabajo; Reglamento Interior de Trabajo; Reglamento de Capacitación; Reglamento de Higiene y Seguridad; Manuales de Organización y Procedimientos, Perfiles de Puestos; Organigrama; Relación Puesto-persona y; Sistema Escalafonario.

Otro elemento importante paralelo al punto anterior es el Análisis de la Organización, para conocer la situación actual de la empresa, Clima Organizacional y Filosofía de la empresa, para identificar los cambios a futuro que deberá experimentar, así como expectativas de crecimiento y planes de expansión o contracción.

El siguiente paso es el análisis puntual del sistema de capacitación al interior de la organización, la importancia que tiene para los directivos, el presupuesto que se le otorga, el lugar que ocupa en la planificación general de la empresa, el personal con que cuenta y el tipo de apoyo que pueda recibir.

El siguiente paso a considerar entonces, son las políticas, objetivos metas y procedimientos de este subsistema de capacitación dentro de la empresa. Debemos establecer en qué términos la empresa se ve comprometida a impulsar los programas de capacitación. Estos planes y estrategias de ejecución necesitan recursos para que puedan llevarse a cabo

Otro elemento que si bien puede quedar contemplado en el proceso de planeación de los programas de capacitación específicos, es importante considerar desde un primer momento, es el costo del proceso y la estimación de la relación costo-beneficio de la capacitación.

No menos importante que lo anterior es la habilidad y capacidad con la que los responsables de la capacitación al interior de la organización, puedan exponer, desarrollar e impulsar estos programas con los altos directivos de la misma.

El seguimiento en esta primera etapa del proceso, se centra en establecer la congruencia entre el marco de referencia externo con el interno y de éste con el sistema de capacitación de la organización.

Esta primera etapa debe imbricarse con el siguiente paso que es la Detección de Necesidades de Capacitación, ya que a nivel organización podemos encontrar carencias o necesidades que pueden resolverse fácilmente, si quedan contempladas desde un principio en el programa general. Existen algunas organizaciones en las cuales la DNC es de suma importancia, por lo que tal etapa se convierte en un proceso de Investigación de Necesidades (IN), en un sentido estricto del término.

La segunda etapa del proceso general de la capacitación la constituye entonces la DNC, misma que ya fue desarrollada en apartados anteriores. Aquí es importante acotar que con independencia de que se conozca bien los perfiles de cada puesto, las necesidades de la Comisión Tripartita y las necesidades generales de la organización, la DNC es un paso imprescindible si se quiere efectuar un proceso de capacitación eficiente y eficaz, pues este paso nos permitirá acercarnos a la dimensión personal del trabajo, al conocimiento de otros factores (individuales, personales e interpersonales), que pueden estar afectando el desempeño.

La DNC es importante además en el sentido de que nos permite establecer con un mayor grado de exactitud la planeación de los cursos, de tal manera que la tercera etapa de este proceso contempla la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación. El hecho de que pueda elaborarse un plan general de capacitación o sólo programas específicos, depende en gran medida de la organización, el lugar que la capacitación ocupe en las metas de ésta y del presupuesto otorgado, pero puede depender también de la eficacia con la que se haya llevado a cabo la DNC

Ya se trate de un Plan, o bien de un Programa, es sumamente importante considerar en todo momento las metas que se persiguen, los objetivos, el grupo destinatario, los contenidos y la gradación de los mismos; las modalidades didácticas que se adoptarán; los tiempos; el perfil del personal que coordinará el o los cursos y los materiales que serán utilizados. No perder de vista estos aspectos, contribuirá al establecimiento de un mejor ambiente en el desarrollo del curso y permitirá a los asistentes un mejor desempeño.

La Instrumentación del plan y programas de capacitación es la cuarta etapa del proceso, que va acompañada de un trabajo de seguimiento, mismo que debe darse en tres niveles simultáneos: a los instructores, al curso mismo y a los asistentes

La quinta etapa del proceso contempla la evaluación del sistema de capacitación, del plan y de los programas. La evaluación dentro del proceso de capacitación consiste en "realizar el análisis de los resultados obtenidos con la capacitación".

La última etapa del proceso, es de suma importancia aunque no suele prestársele la atención debida y es el seguimiento a los capacitandos, éste se define como: "El proceso por medio del cual el capacitando transfiere el material aprendido de una situación de capacitación, al trabajo cuando regresa a éste... Sólo cuando el aprendizaje es transferido al trabajo, la capacitación tiene algún valor a través de los resultados organizacionales y productivos".¹⁴ También se define como "...el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos como en los puestos, en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo"¹⁵

Este último paso permite también conocer el grado de eficacia del curso de capacitación y constituye también una forma de evaluación del mismo.

Como se puede observar, la capacitación no termina cuando se imparte un curso, ya que éste debe verse como un proceso continuo en el que tendremos que verificar las necesidades de trabajo que se resolvieron. El buen resultado de este sistema de capacitación dependerá del capacitando, pero tanto o más del programa que se le brinde. El programa deberá contemplar al seguimiento como una etapa más, teniendo como actividad primordial el reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje en el puesto. Bien realizado el proceso de seguimiento, servirá como punto de partida o como DNC inicial.

¹⁴ SMITH, Barry y Brian de la Haye. El ABC De La Capacitación Práctica. México, McGraw-Hill, 1990, p. 135.

¹⁵ RODRIGUEZ E., Mauro. Formación de Instructores. México, McGraw-Hill. 1991, p. 163

3.1 Algunas Consideraciones Básicas, Previas a la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación

El ámbito de la capacitación ha sido tema de estudio para los pedagogos durante los últimos años, esta incursión de una disciplina "ajena" a la empresa y la producción no ha sido gratuita y mucho menos producto de una moda o capricho, todo lo contrario, la Pedagogía se ha ganado un lugar y un reconocimiento al interior de las organizaciones, como elemento indispensable de la capacitación, porque ha podido demostrar y legitimar fehacientemente su presencia.

No obstante, es preciso reconocer que esta incursión de la pedagogía en el ámbito de las empresas se ha debido pagar muy caro en el sentido de que dentro de las preocupaciones legítimamente pedagógicas, no encontramos a la capacitación; si se permite un ejemplo diré que al ser admitida la pedagogía como una disciplina válida en la capacitación, fue expulsada esta discusión dentro del discurso propiamente pedagógico, de tal modo que los pedagogos que hemos tenido experiencia en torno a la capacitación, somos considerados sólo técnicos de la pedagogía.

La formación profesional que el pedagogo recibe al interior de la Universidad Pública, si bien se ha abierto en los últimos años a otros campos -entre ellos el de la capacitación-, sigue siendo reacia a aceptar una vinculación clara entre pedagogía-capacitación.

¿A qué se debe esto?. Por un lado, al carácter mismo de la Universidad Pública y a la orientación propia que las carreras humanísticas tienen en ella, y por otro, a que la capacitación se vio durante mucho tiempo como una forma de hacer más eficientes los procesos de explotación de los trabajadores, lo que evidentemente se confronta con una pedagogía liberadora que es a la que todos aspiramos cuando estudiantes.

La procedencia de los procesos de capacitación (desde la disciplina administrativa), ha sido otro motivo fuerte por el que los pedagogos no se han interesado seriamente por este campo de trabajo y de estudio y ha motivado que, cuando incursionan en él, lo hacen a partir de una especie de desdoblamiento que los impulsa a adoptar los discursos de la administración y de la empresa para poder llevar cabo su labor.

El tener que pagar de algún modo este costo, ha impedido por años mirar a la capacitación como un campo profesional fructífero de análisis y *constituirlo como un objeto de estudio, lo que ha llevado a reproducir* y sobreponer lastimosamente un discurso teórico sobre otro (el de la administración y la organización sobre la pedagogía y viceversa), sin un análisis profesional serio previo.

En las primeras páginas de este trabajo se anotó que la capacitación debe ser concebida y conceptualizada como un proceso educativo, y como todo proceso educativo, implica el conocimiento y el reconocimiento de todos los factores y elementos que intervienen en él y por supuesto, como todo proceso que involucra personas, debe ser lo suficientemente comprehensivo como para que los sujetos que participan en él se sientan reconocidos e interpelados.

Otro aspecto que debemos considerar es el contexto y el estado de la industria en México. Históricamente el sector industrial (que es el sector con el que automáticamente ligamos a la capacitación) ha sido sumamente protegido y hasta hace pocos años no se había visto impulsado a modernizar sus sistemas de producción, ni sus relaciones sociales de producción ni a cambiar su anticuada maquinaria. Esta sobreprotección a la producción trajo paralelamente su contraparte, que se tradujo en una serie de compensaciones y programas emergentes que aliviaban temporalmente las condiciones laborales y salariales de los trabajadores.

En 1995¹ se reportaba que solamente el 5% de la industria nacional contaba con tecnología de punta, un gran porcentaje de ésta sobrevivía aún bajo el régimen de lo que Marx llamó obtención de plusvalía absoluta, esto es, que gran parte de la industria en México descansa

¹ DE LA GARZA, Enrique. "Reestructuración Productiva y Mercado de Trabajo en México" en: Cambio estructural y modernización educativa. México, UPN-COMECOSO-UAM Azcapotzalco. 1991. pp. 59-74.

aún sobre la base de la sobreexplotación de la fuerza de trabajo para obtener las ganancias, pues la falta de tecnología y maquinaria modernas, el incremento en el precio de la materia prima, el abaratamiento de la mano de obra por una excesiva oferta de ésta y el encarecimiento de los medios de subsistencia, aunados a la sobreprotección de la industria, han favorecido este régimen de trabajo, mediante el cual se obtiene plusvalía a través de la sobreexplotación del trabajo. Ahora bien, lo anterior se traduce en procesos de trabajo deficientes, una depreciación del perfil para ocupar cada puesto de trabajo, un trabajo mal remunerado pues no requiere de una calificación especial para ser desempeñado, condiciones laborales y de higiene poco recomendables, poca o nula inversión en la mano de obra, y la ausencia de programas que capaciten a los trabajadores. En consecuencia, para contrarrestar esta situación, el estado actúa como mediador entre la empresa y el trabajador de modo tal que a través del corporativismo, los sindicatos y una política laboral proteccionista, desarrolla programas de recuperación del salario y de subsidio al mismo, además de garantizar un consumo mínimo a la población mediante la canasta básica y el subsidio a productos de consumo básico tales como la leche, el pan, el azúcar, la luz, el agua, etc.

Esta política laboral de “doble protección”, que en realidad se ha traducido en una protección a la industria, con el consiguiente desamparo de los trabajadores, ha incidido de manera muy fuerte en la valoración del trabajo y las expectativas de desarrollo y ascenso de los trabajadores al interior de la organización.

La entrada de México al Tratado de Libre Comercio hace ya cuatro años, ha traído como consecuencia una mayor competencia en el sector productivo, lo que ha obligado a muchas empresas a transformarse o a desaparecer como ha sucedido con muchas de ellas, sobre todo a la pequeña y mediana industria. Las empresas grandes han tenido que reconvertirse o reorientar sus programas de producción, para estar en posibilidades de competir con las grandes organizaciones de Canadá y Estados Unidos.

Lo anterior ha traído como consecuencia, la necesidad de volver la mirada hacia la capacitación, considerada como ya se anotó en la introducción, más como una carga legal que como un espacio para la

formación y la capacitación de los trabajadores y como factor indispensable para elevar la producción.

Paralelamente a lo anterior, los procesos de capacitación han experimentado cambios muy fuertes en sus planteamientos teóricos y en los últimos años han aparecido orientaciones en ésta que hacen especial hincapié en los procesos basados en los sujetos, como un elemento previo para incrementar la producción en la empresa. Hasta hace relativamente pocos años, la capacitación nos remitía inevitablemente al Fordismo y al Taylorismo, esto es, a los esquemas y modelos de producción propios de los años treinta. En la actualidad la capacitación nos exige contemplar estos procesos bajo una mirada más comprehensiva. utilizando para ello los aportes no sólo de la psicología, sino también de la sociología, la pedagogía, de las nuevas orientaciones en la educación y por qué no, hasta de la medicina y sobre todo de la medicina del trabajo. En nuestro caso debemos contar incluso con información sólida y sistemática que nos pueda aportar las teorías de la sociología del trabajo.

Así las cosas, el trabajo del pedagogo en este campo no se antoja ya como un espacio estéril o esquemático en donde se tenga que repetir la receta una y otra vez hasta llegar al resultado requerido, muy por el contrario, la pedagogía en este caso nos sirve para garantizar en cada proceso de capacitación, un proceso educativo que identifique claramente sus metas, pero que no por ello olvide al sujeto de la capacitación y su contexto social, sus intereses y expectativas y que pueda ser capaz de recuperar e integrar una serie de conocimientos, destreza y habilidades (previo) de los trabajadores, con independencia de que éstos sean útiles para los fines que las organizaciones persiguen, sin desdeñarlos.

Estos son los puntos de referencia que nos llevan a plantear la elaboración de planes y programas a partir de la pedagogía y de la planeación curricular en concreto, como veremos en el siguiente apartado.

Hasta aquí hemos hecho una serie de consideraciones de carácter general, ahora es pertinente recuperar algunos elementos ya desarrollados en los capítulos anteriores: En primer lugar es importante

considerar siempre, antes de planear cualquier programa de formación y capacitación, el contexto específico en el que se mueve la empresa, organización o institución en la que se piensa desarrollar el proceso capacitador, ubicarla en relación con la rama de producción, su organización administrativa, su capacidad, ritmo de crecimiento, etc.; en segundo lugar, la política de la empresa, el marco legal y jurídico son también indicadores imprescindibles en esta fase de la planeación; en tercer lugar, DNC es un aspecto que debe considerarse con toda seriedad, no puede verse nunca como un mero trámite frente a las autoridades respectivas o un paso más a cubrir, pues una gran parte del éxito de nuestros programas dependerá de la exactitud con la que la DNC se realice.

Es importante señalar que en México no contamos con una cultura de la capacitación y que como ya se ha venido señalando, los empresarios ven en ésta más una carga legal que una posibilidad de hacer crecer sus empresas y a sus trabajadores. El capacitador debe ser muy consciente de estos aspectos, pues soslayarlos impedirá la realización de un plan integral de capacitación en el que cada uno de los sujetos que intervienen en ella se sienten reconocidos, incorporados e imprescindibles.

Todos estos elementos estarían incompletos si no miramos a la capacitación como un proceso formativo continuo, por lo que si bien debe responder a las necesidades y requerimientos de la empresa, no puede dejar de lado el entorno individual y las necesidades y expectativas específicas de los trabajadores. Un plan de capacitación debe ser lo suficientemente flexible como para integrar este tipo de necesidades individuales y que éstas rijan y se ajusten a ellas en caso de que se manifiesten de manera emergente. Igualmente, debe contemplar programas especializados e individualizados, que respondan a problemáticas de carácter parcial e individual que se puedan presentar en la empresa u organización, digamos que debe anticiparse a este tipo de emergencias, pues ya se vio que la planeación y programación de estos cursos debe presentarse con suficiente tiempo de antelación a las instancias oficiales correspondientes.

Por último, debemos considerar al agente capacitador. Si hablamos de que la capacitación ha sido poco atendida, los capacitadores no han estado exentos de esta opinión, por lo que es muy importante tener en cuenta que tal vez los capacitadores requieran a su vez de una *formación específica -formación de instructores-* para poder interactuar de manera óptima con sus capacitandos.

Una vez hechas estas consideraciones que parecen importantes de tener en cuenta como paso previo a la elaboración de programas pasaremos al siguiente apartado.

3.2 Criterios Metodológicos Para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación

Cuando el proceso de DNC se ha concluido, se procede a la elaboración de los planes y programas de capacitación. Resulta importante precisar que, aun cuando la legislación en la materia tiene prevista de manera esquemática la forma como deberán elaborarse los planes y programas de capacitación y adiestramiento, es necesario formular éstos a partir de un trabajo que resulta de una estructura teórico-metodológica más fundamentada.

Para lo anterior, la pedagogía² y en particular la planeación curricular³, proporciona los elementos teórico-metodológicos que posibilitan la elaboración de dichos planes y programas. Para ubicar de mejor forma cómo es que la planeación curricular aporta estos elementos, es necesario introducir algunos conceptos que orienten este trabajo. Así, el curriculum es entendido "como un plan que norma y conduce, explícitamente, un proceso concreto de enseñanza-aprendizaje"⁴, el cual se formaliza en los planes y programas de capacitación en el trabajo.

El plan de estudios es la síntesis de los objetivos de aprendizaje seleccionados, expresada en función de su organización pedagógica y administrativa y de su distribución en el tiempo⁵.

Por su parte, el programa de estudios es la descripción específica de los objetivos, contenidos de estudio, las actividades de enseñanza aprendizaje, su secuencia y la forma en que el logro de los primeros

² Desde una concepción genérica, la pedagogía es la disciplina que estudia el fenómeno educativo desde diferentes ámbitos como son el filosófico, psicológico, social y político, entre otros. Para profundizar en el tema se puede consultar a CHATEAU, Jean. Los grandes pedagogos. México, FCE, 1982, 341 pp.

³ Actualmente se da un debate entre la planeación curricular y la didáctica; esta última es entendida como los recursos técnicos para conducir la enseñanza, mientras que la planeación curricular considera como un todo integrado los objetivos, contenidos y las actividades a desarrollar para la consolidación de los aprendizajes en el educando. Para introducirse al tema, se puede consultar el libro de DÍAZ BARRIGA, Ángel. Didáctica y Currículum. México, Nuevomar, 1984, 150 pp.

⁴ ARNAZ, José. La planeación curricular. México, Trillas, 1983, p.9.

⁵ GLAZMAN, Raquel y María de Ibarrola. Planes de estudio. Propuestas institucionales y realidad curricular. México, Nueva Imagen, 1987, p. 42.

será evaluada. La relación entre el plan y los programas de estudio está dada de lo general a lo particular, ya que el primero determina la formalicen de los programas, en tanto que éstos especifican y precisan la forma en que los educandos podrán alcanzar los resultados educativos previstos a largo plazo por el plan de estudios⁶.

Extrapolando los conceptos antes vertidos al campo de la capacitación en el trabajo, se da una desagregación mayor, de tal forma que nos encontramos con que el plan de capacitación es entendido como “el documento que contiene los lineamientos y procesamientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen”⁷

El programa es “la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene los términos de tiempo, de recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajos de un mismo puesto o categoría ocupacional”⁸.

La normatividad establecida por la STyPS, da lugar a tres niveles más de desagregación los cuales son: *curso*, *módulo* y *evento*.

El primero es definido como “El conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento”, *el módulo* es entendido como las “Actividades de enseñanza-aprendizaje que tienen por objeto relacionar elementos para conformar un tema o materia y cuya reunión constituye un curso”, *el evento* es definido como una “Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria”⁹

⁶ Ibid. p. 48.

⁷ DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. México, STyPS. Editorial Popular de los Trabajadores, 1981, pp. 20-21.

⁸ Ibid. p. 21

⁹ Ibid. pp. 21-22

De los planteamientos antes descritos en torno a los planes y programas de capacitación, se desprende la pertinencia de complementar los requerimientos formalmente establecidos por parte de los organismos gubernamentales, con los elementos teórico-metodológicos aportados a la materia por la planeación curricular.

La estructuración de un plan de capacitación se realiza con el propósito de especificar lo que pretende realizar la empresa en materia de capacitación. Se elabora con base en los resultados obtenidos en la DNC.

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas.

Un plan de capacitación lo es en la medida en que:

- ⇒ Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la organización.
- ⇒ Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de la organización
- ⇒ Se estructura con base en las necesidades reales y específicas detectadas.
- ⇒ Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.
- ⇒ Especifica el presupuesto y la inversión que deberán destinarse a la capacitación.

Los elementos que deben tomarse en cuenta para elaborar el plan de capacitación son:

- ◆ Nombre de la empresa
- ◆ Área o departamento

- ◆ Duración del programa: el tiempo aproximado en que se dará solución a los problemas de esa área.
- ◆ Denominación del programa
- ◆ Descripción de las necesidades identificadas
- ◆ El propósito que se persigue para solucionar el problema detectado
- ◆ La meta a lograr, es decir cuánto y cuándo se pretende reducir el precio del incumplimiento, disfunción o ausencia en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- ◆ Actividades y programación para dar solución al problema

Una vez estructurado el plan de capacitación, la siguiente actividad es la elaboración de los programas.

Un **programa** es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la organización.

Para, asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

1. Establecer objetivos

Los objetivos son la descripción de conductas que deben demostrar los capacitandos al término de su instrucción; en su redacción se especifican las destrezas, actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

Los objetivos se clasifican en 3 niveles:

Objetivo General: Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional.

Objetivo Particular: Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado de un tema.

Objetivo Específico: Es el enunciado que expresa lo que el participante demostrará al término de cada actividad.

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

- La amplitud del contenido
- Las técnicas de instrucción
- Los materiales didácticos
- El tipo de evaluación

Los objetivos cumplen con las siguientes funciones:

- Comunican a los participantes e instructores la intención de un programa
- Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos
- Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.
- Determinan los términos en que se evaluará su cumplimiento.

2. Estructuración del contenido.

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de

trabajo, y se presenta en términos prácticos, es decir, indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición del contenido por aprender.

3. Metodología de instrucción

Es el conjunto de acciones programadas y organizadas que se derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos.

Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados; con su aplicación el participante experimentará hechos y vivencias que faciliten el proceso de instrucción-aprendizaje.

Para su determinación se consideran los elementos siguientes:

- Técnicas de instrucción: Procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar el proceso instrucción-aprendizaje.
- Técnicas grupales: Actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.
- Recursos didácticos: Conjunto de medios, materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación

4. Evaluación

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los

objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitado como resultado de los eventos. Los momentos son:

Inicial o diagnóstica: Se aplica al inicio del proceso de instrucción aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

Formativa o intermedia: Se realiza durante el desarrollo de los procesos con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas; dichas deficiencias pueden estar referidas tanto al aprendizaje del capacitado, como a las estrategias de enseñanza adoptadas.

Final o sumaria: Se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

Tanto el plan como los programas de capacitación deberán asegurar:

- El cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización
- El procedimiento metodológico que administre las acciones de capacitación
- La formación integral de los recursos humanos.
- El mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador

5 Operación de las acciones de capacitación

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirigirán, a los objetivos que se desea alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

OPCIONES

GRUPAL: Actividad en la que se reúne un grupo. La organización del trabajo permite la participación activa de los integrantes para el logro de un objetivo común.

INDIVIDUALIZADA: Se dirige a una sola persona con el propósito de proporcionar un conocimiento específico, con cierta flexibilidad de horario y espacio físico. Para desarrollarla es necesario elaborar textos programados como material de apoyo por medio de los cuales los capacitados comprueban su grado de avance.

A DISTANCIA o AUTOADMINISTRABLE: Ofrece la orientación autodidacta al trabajar y por lo tanto la oportunidad de superación técnico-profesional sin la restricción de un horario, tiempo determinado y presencia del instructor.

CURSO: Se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes. Combina teoría y práctica. Su duración es variable aunque el tiempo oficial mínimo considerado es de 20 horas.

TALLER: Evento totalmente práctico que permite aplicar conocimientos teóricos en forma inmediata, facilita el desarrollo de habilidades y actitudes. La duración recomendable es de 12 horas.

SEMINARIO: Tiene como propósito la investigación o estudio de temas o materias específicas. Se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis. La duración es variable, pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

CONFERENCIA: Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos novedosos. La realización requiere de expertos que centralicen su actividad en el tema a desarrollar, y su duración es variable.

PLÁTICA: Es una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas. Posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos, es rápida de efectuar y no requiere de un tiempo ni espacio determinados.

6. Fases

Seleccionadas las opciones y modalidades de capacitación, el siguiente aspecto a considerar en esta etapa del proceso, son las fases que garantizan la realización de los eventos.

6.1 Programación. Se refiere a la organización existente para el óptimo desarrollo de los eventos, en ellas se deben considerar los siguientes aspectos:

De los participantes

- ◆ Número de asistentes al curso
- ◆ Edad
- ◆ Escolaridad
- ◆ Puesto que desempeñan
- ◆ Horario de trabajo
- ◆ Nombre del cursos, taller, conferencia o seminario
- ◆ Nombre del instructor

Del evento

- Objetivos
- Fechas de realización y duración
- Material y equipo: el instructor deberá contemplar previamente todos los recursos didácticos que se requerirán
- Manuales de apoyo para los participantes y papelería en general
- Diseñar instrumentos de evaluación para el instructor y el evento

Del ambiente

- Selección de aulas
- Condiciones materiales e higiénicas de las mismas tales como tamaño, visibilidad, acústica y ventilación; colocación de mesas y sillas, servicio de cafetería y los recesos.

6.2 Ejecución. Es propiamente la realización de los eventos considerados en el plan de capacitación. Se deben considerar:

- Intervención y desempeño de los instructores
- Participación activa de los capacitandos
- Rectificación de las personas que fungirán como coordinadores del evento
- Registro de participantes y asistencia
- Constancia
- Instalaciones adecuadas
- Elaboración de informes

6.3 Evaluación: Se encuentra relacionada con los objetivos que se desea alcanzar al término de cada uno de los eventos, los aspectos que involucra son:

⇒ Desempeño de los participantes. Para determinar los cambios de conocimientos, actitudes y habilidades.

⇒ Desempeño de los agentes capacitadores

- Grado de motivación hacia el curso logrado por el instructor
- Grado de actualización de los temas tratados
- Grado de profundidad de los temas
- Cumplimiento de los objetivos
- Dominio del contenido
- Claridad en la exposición
- Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos
- Utilidad del material didáctico
- Aplicación de técnicas grupales

⇒ Coordinación del evento. Esta evaluación debe efectuarla el coordinador al finalizar cada uno de los eventos, se refiere a:

- La organización que existió
- Tiempos de ejecución
- Aprovechamiento de los recursos utilizados

- Imprevistos
- Acciones correctivas
- Soluciones tomadas

Lo anterior determina la efectividad de los eventos y permite identificar los bienes que ha obtenido la organización y sus trabajadores en función de la capacitación proporcionada.

Es muy importante considerar que, en la medida en que se contempla el proceso de capacitación a partir de un plan general, cada curso o evento que se realice, debe estar estrechamente ligado con las finalidades y metas expresadas en el Plan, de manera tal que podamos, al término de cada ciclo, conocer el grado de avance en el desarrollo del Plan de Capacitación. Debemos asumir también que el Plan de Capacitación, responde a una serie de requerimientos de producción, de crecimiento de la empresa, de necesidades detectadas en las áreas o departamentos de carencias, fallas y necesidades expresadas por el personal o detectadas en el proceso, etc. que deben llevarnos también a evaluar el desarrollo del Plan de capacitación en un plano más integral y comprehensivo, esto es, debemos constatar y estar vigilante para saber hasta qué punto están respondiendo tanto el plan como los programas al incremento de la productividad, a la reorientación en el desempeño del trabajo y a la eficacia y eficiencia con que éste debe realizarse.

Se debe tener en consideración que la elaboración de planes y programas es un proceso detallado, pausado, especializado que requiere una adecuada implementación de las ideas en abstracto, en hechos que se concretan en cada empresa o institución de manera muy particular. Para llevar a cabo este paso, se requiere de la secuencia y congruencia entre la planificación de la capacitación, con la detección de necesidades para poderlas plasmar en un plan general de capacitación y especificarla en programas parciales de capacitación. Una vez lograda esta armonía entre estos tres subsistemas buscamos la secuenciación y la congruencia entre el plan y el programa, por lo tanto, el seguimiento tiene que darse en cada parte del programa, así, las metas deben estar acordes con las necesidades encontradas y a su vez tienen que responder a los objetivos. Los objetivos particulares y específicos son los elementos guía en un programa y si éstos no

aparecen bien definidos y ubicados, los resultados no serán los adecuados, por eso es preciso definirlos claramente. En este momento de planeación se toman en cuenta las políticas ya que son normas y líneas generales que se establecen para alcanzar los objetivos de todo el sistema de capacitación.

Así, tenemos que debe darse una estrecha relación entre los objetivos, el contenido temático de una modalidad didáctica, el programa y los instrumentos de evaluación.

El seguimiento dentro del grupo destinatario va a estar en función de las relaciones entre el contenido temático, los objetivos y los capacitandos, porque en ocasiones se planean los cursos sin tomar en cuenta el perfil del participante, así como sus necesidades, intereses e inquietudes, originando que se imparta un curso sólo por cumplir, no porque realmente se quiere lograr un objetivo o atender a la problemática real de los capacitandos, por lo que es conveniente establecer primero una adecuación de contenidos hacia los capacitandos, para después ver los cursos que ha tomado el personal y determinar las modalidades didácticas que le faltará o cuál habría que reiterar por falta de conocimientos firmes. En el Plan Anual de *Capacitación de cualquier empresa tendrán que definirse los programas de desarrollo de personal, programas de inducción, y programas de capacitación, en el sentido más amplio.*

Por lo que se refiere al seguimiento en las modalidades didáctica, los conocimientos que se les brinde a los sujetos de la capacitación deben estar graduados y acordes con su experiencia, escolaridad y realidad laboral para garantizar una mayor comprensión de los temas tratados y un adecuado desarrollo del curso.

Es necesario que en el programa, o sea entre un curso y otro, exista la secuencia necesaria de tal modo que pueda darse un seguimiento entre una actividad y otra con el propósito de verificar si realmente lo que se le está ofreciendo al capacitando es adecuado o es pertinente modificarlo. Debemos poner especial atención en encontrar esa secuencia y relación entre las actividades de capacitación para que ésta cumpla su objetivo y no sea un esfuerzo en vano, porque sucede que en los programas planteamos un diplomado, pero los objetivos de

éste no concuerdan con las necesidades e intereses de los participantes o de la empresa y por si fuera poco, la actividad que viene a reforzar el diplomado no tiene relación con éste sino con actividades completamente diferentes, por eso debe cuidarse muy bien que estos elementos estén estrechamente relacionados y pueda funcionar el proceso como un todo.

3.3 Propuesta Metodológica para Diseñar un Plan y un Programa de Capacitación

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento de cada empresa, institución, rama industrial o actividad económica se integran en un sistema general cuya finalidad es satisfacer las necesidades de formación, capacitación y desarrollo del personal con el que se labora. El sistema general también llamado Plan de Capacitación y Adiestramiento es el conjunto de actividades de capacitación adiestramiento o desarrollo que caracterizan a una empresa o institución determinada.

El Plan contiene a su vez un Programa general, que se refiere a la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general que responde a puestos específico de trabajo, a sujetos concretos en el espacio laboral o a necesidades detectadas por la empresa. Este se integra en varios cursos, cursillos, seminarios, módulos, talleres o cualquier modalidad que se elija para el trabajo académico-laboral.

El responsable del proceso de capacitación de la organización es el encargado de la elaboración de los objetivos de la capacitación; llamados también objetivos curriculares, mediante los cuales podrá planear y organizar en forma más efectiva los cursos y programas que integran el Plan mayor.

Una unidad de capacitación en un plan responderá a los objetivos de inducción, adquisición, complementación, compensación o actualización en las habilidades, destrezas y conocimientos relativos a un puesto o función de trabajo, que permita lograr una capacitación/formación integral en el trabajador.

Un Programa de capacitación, adiestramiento o desarrollo de recursos humanos con base en el artículo 153 inciso K, de la LFT, deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- Especializar a los trabajadores en un determinado puesto, rama industrial o actividad económica y estructurar la capacitación en función del análisis del mismo.
- Satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento de cada puesto de trabajo, según convenga a los trabajadores y a la empresa.
- Especializar por área ocupacional.
- Organizar los contenidos de los programas y que éstos puedan ser ejecutados independientemente unos de otros.
- Proporcionar información actualizada de cada una de las actividades propias del puesto y enfatizar la práctica de las operaciones básicas.

Un programa de capacitación es una descripción general de lo que se realizará y será aprendido en el proceso capacitador. Se complementa con las descripciones minuciosas contenidas en cartas descriptivas. La *función del programa* es la de *permitirnos formalizar, presentar, comunicar y examinar los objetos de aprendizajes (contenidos), así como su orden y circunstancias.* Todo esto implica la realización de tres tareas fundamentales:

- a) Seleccionar los contenidos;
- b) definir objetivos particulares de los objetivos rectores y;
- c) estructurar los cursos de cada programa de capacitación.

La primera se refiere al resultado de la selección hecha entre algunos contenidos considerados como pertinentes y tienen su referente en la DNC y en la especificación de algunos aprendizajes descritos por los investigadores.

La segunda tarea se refiere a la descripción en forma general del comportamiento o acciones de los capacitandos cuando egresen del proceso de capacitación. Los objetivos particulares tienen sus raíces en los objetivos rectores (objetivos generales de la capacitación, las políticas laborales de la empresa y los objetivos de las comisiones tripartitas) y en los contenidos seleccionados.

La tercera tarea es en la que se establecen los cursos mediante los cuales se propiciará el logro de los objetivos particulares, así como la secuencia a seguir.

Si consideramos que un curso, taller, seminario, etc. es la unidad básica de un programa de capacitación, entonces debe tener las siguientes funciones: facilitar el logro de un objetivo particular, ser el medio ideal para lograr varios objetivos particulares que han sido agrupados para ese fin y, contribuir al logro, junto con otros -cursos, cursillos, talleres, seminarios, etc.- de un objetivo particular que ha originado varios cursos.

Sin embargo, pese a las diferencias, en todas formas de proceder metodológicamente a estructurar un programa de capacitación se considera, implícita o explícitamente, que un plan debe tener una secuencia y organización tal que se facilite al capacitando aprender de lo conocido a lo desconocido, de lo simple a lo complejo, partir de su necesidad a un complemento de eficiencia, de la práctica a la teoría, así como incorporar en un todo coherente, sistemático e integral, el conjunto de aprendizajes (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, hábitos, etc.) que adquiriera todo lo anterior para que se logren los objetivos de capacitación, respecto de los cuales el Plan de capacitación es un medio.

“Los Programas de Capacitación son la descripción, jerarquización, agrupamiento y secuencia de todas aquellas actividades que tienen como fin lograr cambios de conducta en las personas”¹⁰

En los programas se contemplan todas las actividades de capacitación que van a satisfacer las necesidades o carencias de los trabajadores. En los programas es necesario especificar el objetivo que pretendemos alcanzar, las estrategias, recursos y tipo de personal al que va dirigida la capacitación, de tal manera que puede decirse también que el programa consiste en una descripción sistemática y pormenorizada de las actividades de capacitación que se desarrollarán y que se compone de:

¹⁰ ARMO. Modelo de Sistemas de Capacitación. México. ARMO, 1980. P. 12

- Título o nombre del curso
- Presentación del curso
- Metas y objetivos
- El grupo destinatario
- Los contenidos que se abordarán
- Las modalidades didácticas que serán empleadas para el desarrollo de los contenidos y para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje
- Tiempo de duración del curso, fecha, horario y lugar de realización
- Materiales y recursos requeridos
- Información básica del personal que llevará a cabo el curso
- Estimación del costo-beneficio del programa
- Bibliografía.

Sobre el título

Este debe ser lo suficientemente claro como para indicar “a primera vista” el tipo de curso de que se trata, la temática que abordará y a quienes va dirigido. Debe ser atractivo y conciso, pues un título muy largo distrae la atención de los posibles interesados.

Sobre la presentación

Este es un aspecto importante pues en la presentación se establece una pequeña justificación del curso, así como un breve panorama y contextualización del mismo. Se puede indicar asimismo por qué es importante un curso de esta naturaleza y los beneficios que acarrea tanto en el plano individual como en términos de la propia empresa o institución.

Sobre las metas

Estas se establecen con base en las necesidades detectadas en el proceso DNC y considerando los aspectos del Marco de Referencia Externo e Interno a los que se hizo alusión en el último apartado del capítulo anterior. Las metas atienden a los problemas a los cuales la

capacitación ayudará a solucionar. Deben establecerse de tal manera que puedan ser susceptibles de medirse y para conocer en qué grado se han alcanzado.

Sobre los objetivos

Los objetivos se diseñan a partir de las necesidades de capacitación del personal detectadas y siempre son el concepto inverso de la problemática detectada. Esto es, deben redactarse en función de la conducta deseada por parte del capacitando, deben indicar "lo que el participante estará en posibilidades de hacer al término de la capacitación."¹¹

La determinación de objetivos es la base para la evaluación de los resultados obtenidos y del seguimiento posterior, esto es con la finalidad de verificar si obtuvimos los resultados deseados ya que podríamos comparar lo que nos establecimos como meta a lograr y lo que se obtuvo. También se menciona que es una forma de hacer el seguimiento posterior para validar que esos objetivos realmente estén cumpliendo su finalidad en el área laboral, de tal manera que se pueda observar un cambio de conducta en el capacitando.

Sobre el grupo destinatario

Está constituido por un conjunto de personas que presentan ciertas características similares, estrechamente ligadas a un objetivo de aprendizaje.

Independientemente del grupo al que vaya dirigido el curso, conviene recabar datos personales y laborales para agruparlos adecuadamente. El programa de capacitación tiene que estar diseñado a nivel de los participantes, saber cuál es el perfil, conteniendo éste datos tales como: nombre, edad, sexo, puesto que desempeña, antigüedad en el mismo, escolaridad, composición familiar, inquietudes, intereses y expectativas al interior de la empresa.

¹¹ Idem.

Sobre los contenidos

Estos se derivan básicamente de las necesidades y problemas detectados en el proceso DNC, están determinados también por el puesto o puestos que ocupen las personas a las que va dirigido el curso y al tipo de curso de que se trate. El contenido temático consiste en los conocimientos, información y habilidades que el sujeto debe adquirir para el logro de los objetivos. Estos deben estar graduados y contar con una secuencia adecuada y progresiva de los temas, ya se trate de un curso de inducción; de relaciones humanas; asertividad; por promoción a otro puesto; por nuevo ingreso; por fallas detectadas en el desempeño de los puestos; por introducción de maquinaria nueva; por cambios en las condiciones de seguridad e higiene; etc. Los contenidos también deben derivarse de los objetivos y metas que se proponga el programa; es claro que también interviene el perfil y formación de la persona que diseña el curso.

Sobre la modalidad didáctica

Las modalidades didácticas se refieren a la forma o formas como se pretende llevar a cabo el trabajo con el grupo; esto es, la manera como se desarrollarán los contenidos y el proceso enseñanza-aprendizaje, estas pueden ser cursos, seminarios, talleres, laboratorio, etc.

Las estrategias para desarrollar las acciones de capacitación nos van a indicar la forma con la que se pretende llevar a cabo ésta.

Por otra parte, los métodos y las técnicas son instrumentos que coadyuvan al logro de un objetivo y están estrechamente vinculados con los contenidos temáticos. Lo anterior indica que en una actividad de aprendizaje todos sus elementos deben concordar para el logro de los aprendizajes.

Sobre el material didáctico

Se refiere a todos los apoyos de los cuales se vale el instructor para agilizar su exposición, sin embargo, cualquier material por muy novedoso o relevante que sea, no tiene que sustituir al instructor, porque el material es el medio, no el fin en sí mismo.

El material didáctico, las técnicas de aprendizaje y el método deben ir a la par para que no haya incongruencia entre ellos y se puedan alcanzar los objetivos del programa.

Sobre los instrumentos de evaluación

Un instrumento de evaluación está constituido por una serie de preguntas, características u observaciones con las que se pretende verificar la apropiación de la información, conocimientos, habilidades que realizó el capacitando en una modalidad didáctica para que pueda solucionar o enfrentar las necesidades de su área o puesto.

Las evaluaciones se pueden practicar en el área cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

La evaluación puede ser inicial o diagnóstica, formativa o de retroalimentación y, final o de dominio.

Sobre la determinación de la duración, fecha, horarios y lugar del curso.

En este rubro se establecen los periodos en los que se capacitará al personal, así como especificar la duración de estas actividades que estará en función del logro del objetivo y su profundidad, tomando en cuenta la complejidad y la extensión de los temas a tratar. En lo que se refiere al horario, cuando se establezca el tiempo en que los trabajadores se pueden capacitar, se debe consultar la planeación de la organización pues el horario debe estar de acuerdo a las políticas de ésta y a las cargas de trabajo de las áreas. En la medida en que la capacitación puede llevarse a cabo dentro o fuera de la empresa, es indispensable considerar las condiciones laborales y las disposiciones contractuales y legales para cada caso, a fin de no afectar o entorpecer las actividades de los trabajadores o lesionar sus derechos.

Sobre el personal que desarrollará el curso

Es muy importante considerar seriamente el perfil del personal que llevará a cabo el proceso de capacitación, ya que éste debe ser acorde

a la temática que se abordará, considerando también las características del grupo asistente. Es importante cuidar de tener buenos elementos que desempeñen cualquier modalidad didáctica, aunque no debe perderse de vista que "cada programa requiere de un instructor con características particulares, sin embargo, las características generales que debe tener un buen instructor son: que quiera, que sepa, que sepa cómo aprende la gente, que sepa cómo comunicarse, que tenga una personalidad adecuada y que sea flexible".¹²

Sobre la estimación del costo-beneficio

Se refiere a la relación que existe entre los insumos necesarios para desarrollar el curso, más los implicados en la fase DNC y de planeación, con respecto de los beneficios que aportará el curso tanto a los asistentes en el plano individual como al área de trabajo, departamento y a la empresa en general. Debemos considerar que la empresa realiza una inversión al capacitar al personal, porque las ganancias o beneficios que se obtendrán serán mucho mayores de lo que se invirtió, pues se apuesta a que si los recursos humanos están debidamente preparados, se gana tiempo, dinero y esfuerzo, esto es, el trabajador, después de capacitarse puede aprovechar más y mejor los recursos materiales, el tiempo para la realización de sus funciones con mayor calidad y eficiencia, o bien la empresa puede dejar de tener tantas pérdidas en materias primas, tiempos muertos, conflictos, etc.; los beneficios pueden ser muchos, pero lo importante es que éstos se puedan demostrar.

¹² FERTIMEX. Capacitación y adiestramiento. Enfoque y Realizaciones. México, Fertimex. 1979, p. 21

4.1 La Evaluación en la Capacitación: Concepto

Es importante iniciar este apartado con una observación, si bien la evaluación en su origen y sobre todo en el discurso pedagógico va asociada a una especie de control administrativo-productivo, la evaluación que más interesa en el proceso capacitador es justamente la que atiende a la dimensión humana de éste. Es decir, nos interesa conocer cómo funciona el sistema de capacitación al interior de la organización, pero sobre todo nos interesa evaluar el aprendizaje y por lo tanto, debemos siempre tener presente la manera en que los sujetos involucrados aprenden y una propuesta integral de capacitación debe tener siempre esto como eje de su actividad.

Para introducirnos a la evaluación, utilizaremos una primera definición dada por Fernando Carreño¹, quien la ubica como: "La acción de juzgar, de inferir juicios a partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar calidades y cualidades al objeto evaluado o, finalmente, establecer reales valoraciones en relación con lo enjuiciado".

Los juicios evaluativos, por otra parte, pueden ser:

Simples.- que consisten básicamente en una opinión dada a partir de una primera impresión

Elaborados.- se fundan en una observación más detallada y atenta de aquello sobre lo que se emite el juicio

Objetivos.- busca emitir una opinión basada en los elementos propios que integran el elemento a juzgar y pretende responder a una realidad concreta

¹ CARREÑO, Fernando. Enfoques y Principios Teóricos de la Evaluación. México, Trillas, 1987. p. 19

Particulares.- Se refiere a destacar un aspecto o evento de todo un conjunto de eventos similares

Generales.- Una opinión u observación sobre un conjunto de fenómenos o eventos o sobre la totalidad de los mismos

Todos ellos incluyen como mínimo de elementos, un objeto y un criterio de juicio o valoración.

Stufflebeam y Shinkfield por otra parte, nos dicen que "...el propósito más importante de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar. No podemos estar seguros de que nuestras metas son valiosas si no las comparamos con las necesidades de la gente a la que presuntamente sirven"², coinciden con Carreño en que la evaluación involucra un elemento identificatorio y un juicio valorativo, esto es, que nos sirve para "...identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados"³.

Ahora bien, ¿para qué sirve la evaluación?, si bien los fines que persigue la evaluación están contenidos en los conceptos ya anotados, es importante tener presente qué se persigue y qué se desea con la evaluación. Es importante mencionar que esto varía según el tipo de evaluación de la que se trate y según que se quiera ver una sola parte del proceso o que se trate de un proceso comprensivo e integral en donde se involucren todos los componentes del proceso capacitador. La evaluación nos puede servir para:

- Conocer el grado de efectividad y logro de los objetivos.
- Determinar las razones de los logros y los fracasos.

² STUFFLEBEAM, Daniel y Anthony Shinkfield. *Evaluación sistemática*. México, Paidós, 1987, p.175

³ Ibid. p. 183

- Redefinir los medios que hay que utilizar para alcanzar los objetivos, así como las submetas, a la luz de los descubrimientos de la investigación.
- Conocer los resultados de la metodología empleada en la capacitación y, en su caso, hacer las correcciones de procedimiento pertinentes.
- Retroalimentar el mecanismo de la capacitación, ofreciendo a la organización, una fuente extra de información, para que se reafirmen los aciertos y se corrijan los errores.
- Dirigir la atención de la organización hacia los aspectos de *mayor importancia*, en cualquiera de las etapas del proceso de capacitación.
- Orientar al equipo de capacitación en cuanto al tipo de respuestas o formas de acción que de él se esperan.
- Mantener informada a la organización de su grado de avance o nivel de logro en el proceso de capacitación, evitándose la inmediata reincidencia en los errores y su encadenamiento.
- Reforzar oportunamente las áreas de la capacitación en que la misma haya sido insuficiente.
- Asignar calificaciones justas y representativas del aprendizaje ocurrido dentro de la acción capacitadora.
- Juzgar la viabilidad de los programas a la luz de las circunstancias y condiciones reales de operación, posibilitándose las modificaciones y ajustes a partir de una evidencia de su necesidad.
- Planear las subsiguientes experiencias de aprendizaje atendiendo tanto a la secuencia lógica de los temas, como a la coherencia estructural del proceso, manejando y adecuando el orden temático y el ritmo de la capacitación (enseñanza) en cada momento, conforme al resultado del momento anterior.

Lo anterior por supuesto, no agota la relación de funciones que la evaluación puede cumplir dentro de un Sistema de Capacitación, por lo que es importante destacar que la evaluación nos permite incrementar la calidad y, en consecuencia, el rendimiento del proceso de capacitación, sometiéndolo en todas sus fases y momentos, a una constante revisión de resultados, posibilitando así la mejora, el perfeccionamiento, el ajuste a los cambios y la corrección de los errores.

A partir de lo anterior, entenderíamos a la evaluación dentro del sistema de Capacitación como: **“Un sistema de control de calidad que tiene por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los proveedores y participantes en el proceso de la capacitación, con respecto a los objetivos planteados en el programa de capacitación”⁴**

La evaluación, al ser un sistema de control de calidad, se diseña fundamentalmente por dos razones:

- a) Identificar el grado en que los capacitandos alcanzan los objetivos propuestos; es decir, controlar la calidad del desempeño de los capacitandos
- b) Cuando no se alcanzan los objetivos, descubrir las deficiencias y problemas en las estrategias adoptadas, analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones pertinentes⁵

La evaluación no pretende simplemente saber si los capacitandos alcanzan o no los objetivos, sino que trata de proporcionar la información necesaria para aumentar al máximo el rendimiento de cada uno de éstos. Desde este punto de vista, la evaluación desempeña un papel muy importante antes, durante y al término del evento de capacitación.

⁴ AGUILAR. Evaluación de servicios y programas. Barcelona. S.XXI. 1992. p 105.

⁵ Cfr. CASTRO HERRERA, Benjamin y Octavio Paredes Miranda. Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos. México. Limusa-Noriega. 1990. p. 140.

4.1.1. Tipos de Evaluación

Los tipos de evaluación que podemos encontrar, son tantos, como autores existen sobre el tema, no obstante, podríamos realizar un primer acercamiento, siguiendo a Stufflebeam y Shinkfield⁶:

Evaluación de contexto: Hace referencia a una evaluación de carácter general, en la que se define el contexto institucional, se identifica la población objeto del estudio y se valoran sus necesidades. Se diagnostican los problemas que subyacen en las necesidades y se ponderan los objetivos inicialmente propuestos

Evaluación de entrada: Esta identifica y valora la capacidad del sistema, las estrategias del programa, las alternativas y la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.

Evaluación del proceso: Esta se encamina a identificar o pronosticar, durante el proceso, los defectos de la planificación o de su puesta en marcha, proporciona información para las decisiones programadas, describe y juzga las actividades y aspectos del procedimiento

Evaluación del producto: Atiende a la obtención de información, descripciones y juicios acerca de los resultados y los confronta con los objetivos, así como con la información proporcionada por el contexto, por la entrada de datos y por el proceso, e interpreta su valor y logros

Por otra parte, Castro Herrera y Paredes Miranda⁷, consideran tres tipos de evaluación en capacitación:

Evaluación antes del evento de capacitación : Los participantes al asistir a un curso de capacitación, generalmente poseen ya algunos conocimientos y habilidades relacionados con los objetivos del curso, en tanto que no poseen otros. Esta situación exige que se evalúe con toda objetividad el comportamiento inicial de los capacitandos.

⁶ Cfr. STUFFLEBEAM y Shinkfield. op. cit p. 189 y sgtes.

⁷ CASTRO HERRERA, Benjamin y Octavio Paredes Miranda. Capacitación... op. cit. p. 152 y ss.

Evaluación durante el evento de capacitación: El instructor continuamente debe estar atento al desempeño de los capacitandos, para saber si éstos han alcanzado los objetivos o no. A cada momento el instructor tiene que decidir si continúa con las actividades que tenía planeadas, si explica nuevamente, se da ejemplos complementarios, etc. Para saber qué es lo que debe hacer, necesita averiguar el grado en que los capacitandos manifiestan los comportamientos esperados en ese momento del proceso y la única manera de obtener esa información es mediante la evaluación constante. Así, la evaluación debe hacerse inmediatamente después de toda explicación, lectura, o ejercicio; en suma, después de cualquier actividad de enseñanza.

Evaluación al final del evento de capacitación: La evaluación que se realiza al final del evento de capacitación, tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no. Generalmente en un curso de capacitación se incluyen varios objetivos y puede suceder que los capacitandos hayan alcanzado algunos y otros no, por tanto, la evaluación final debe propiciar el identificar cuáles son aquellos objetivos que no fueron alcanzados, diagnosticar las causas de ello y tratar de dar una instrucción correctiva.

Retomando algunos presupuestos de trabajo de ARMO a este respecto, tenemos que las **funciones** de la capacitación son:

Determinar la eficiencia de la función de la capacitación y de cada unidad que la forma

Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente las actividades de capacitación

Estimular en el personal el interés por la capacitación, al informarles sus resultados

Determinar la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo

Proporcionar datos para tomar decisiones sobre la posibilidad de promociones o transferencias

Por último, a continuación se presentan algunas características de la evaluación que deben ser consideradas por las personas que tienen relación con la capacitación⁸:

1. La evaluación debe considerarse como parte de un sistema de capacitación. No podemos conocer si la capacitación está logrando sus propósitos si no se evalúa todo el sistema: sus políticas, su determinación de necesidades, sus programas y la misma evaluación. La evaluación no debe ser una acción aislada, debe contemplarse dentro del contexto del sistema
2. La evaluación debe ser conducida en términos de objetivos. Esta es otra forma de decir que el encargado de la función de capacitación debe conocer sus metas para poder determinar si las ha alcanzado e identificar las desviaciones. Un aspecto importante es que estos objetivos deben ser claros para todos los afectados.
3. La evaluación debe ser continua. Uno de los propósitos de la capacitación es estimular y orientar el desarrollo del personal, lo que a su vez, origina continuas y nuevas necesidades a satisfacer. Asimismo, la organización se encuentra en continuos cambios y necesidades que debe satisfacer. La evaluación por tanto, debe ser un proceso continuo e ininterrumpido, aun cuando su forma, foco y énfasis puedan cambiar
4. La evaluación debe ser cooperativa. Todos aquellos que sean parte del proceso de evaluación o que se vean afectados por él, deben participar en el mismo. El involucramiento es esencial para el éxito de la función de capacitación, ya que sin esto se obtendrán muy pocos beneficios.
5. La evaluación debe ser específica. Los implicados en actividades de capacitación necesitan y desean conocer lo que se está haciendo bien, lo que podría hacerse mejor y cómo se podrían lograr estas mejoras. Los comentarios de tipo general respecto al sistema de capacitación, a los programas, procesos o procedimientos, nos pueden proporcionar la dirección y orientación

⁸ Cfr. CARREÑO, op. cit.

esenciales para su mejoramiento. La especificidad es la clave , en la medida en que la evaluación destaque debilidades y potencialidades, servirá al propósito para el que se ha diseñado.

6. La evaluación debe atender las diferencias individuales y proporcionar los medios para que el individuo se valore a sí mismo. El personal debe conocer el rendimiento realista de la capacitación para estimular el mejoramiento continuo. Asimismo, debe conocer el significado del valor representativo de la evaluación y no la ubicación de un número dentro de una escala determinada.
7. La evaluación debe basarse en una estructura metodológica y científica. El establecimiento de normas y criterios es preliminar a la evaluación e interpretación, tales estándares y criterios deben ser aceptables, aplicarse fácilmente y ser observables en los productos. La estimación y sentimiento subjetivo de las personas que participan en la evaluación, producirán hallazgos diferentes y por ende diferentes conclusiones y decisiones a tomar.

Para concluir, es importante señalar que no se debe considerar a la evaluación como una actividad terminal, mecánica e intrascendente con intenciones de tipo administrativo, sino que constituye un proyecto de investigación que permite hacer una lectura correcta de la realidad, con el fin de poderla modificar con base a las necesidades imperantes de la organización.

4.2 Metodología para Evaluar el Impacto del Proceso Capacitador en la Organización

Como ya se anotó al inicio de este capítulo, la evaluación nos debe proporcionar información relevante acerca del funcionamiento del programa de capacitación llevado a cabo al interior de la organización. Atendiendo al hecho de que a lo largo de este trabajo se ha intentado situar a la capacitación como una actividad sistemática, organizada, continua e imprescindible para el crecimiento integral de la organización, es de esperarse que la evaluación dé cuenta de la eficiencia y efectividad con la que la propuesta se desarrolló. Por otra parte, la organización coloca -amén de los recursos y el presupuesto necesarios-, una parte de sus expectativas de mejoramiento de recursos, justamente en el sistema de capacitación, por lo cual debemos buscar originar información verídica y válida acerca del funcionamiento e impacto de la capacitación al interior de la organización. Estos aspectos son los que a veces nos llevan a perder de vista el elemento central del proceso: el recurso humano.

Se ha tratado de situar a lo largo de este trabajo, a la capacitación como un proceso educativo y me parece que ese es el punto de apoyo que se debe privilegiar si se quiere realmente incidir de manera efectiva en la formación de los recursos humanos. En última instancia, la efectividad del proceso de capacitación debe verse en términos del aprendizaje que los participantes lograron y de las habilidades y disposiciones para el mismo, con independencia de las habilidades y destrezas específicas requeridas para cada puesto.

Es importante anotar por otra parte, que la metodología que se trabajará en este apartado, debe estar comprendida ya en el plan de capacitación, para lo cual como se recordará, se emprendía todo un trabajo formal y sistemático de investigación, que nos lleva al establecimiento de los elementos centrales de nuestro proceso capacitador.

¿Qué debemos hacer para evaluar?: evidentemente, lo primero es tener claro qué se quiere evaluar, en qué nivel y el grado de profundidad en la información, de tal modo que deberemos establecer asimismo el tipo de evaluación que llevaremos a cabo. Algunos autores,⁹ coinciden en que esta fase forma parte del seguimiento: "Es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo"¹⁰

Por **efectos o impactos**¹¹ de la capacitación se entienden todos aquellos comportamientos, pautas o cambios que presumiblemente son consecuencia directa del programa de capacitación ejecutado. Todo Plan o programa tiene efectos buscados intencionalmente y previstos; aunque también existen los no buscados y que no forzosamente deben ser negativos para la organización o para los participantes.

La evaluación que acompaña al proceso general de capacitación permite detectar, tener claros y aprovechar, las externalidades positivas de los efectos y minimizar por su parte los efectos no previstos -negativos- y que comprometan el logro de los objetivos.

Siempre se ha considerado al impacto de la capacitación dentro de las organizaciones, como el resultado de los efectos. Así que para determinar el impacto es necesario dejar claros los objetivos que se persiguen, los resultados brutos (RB) que son los cambios que se observan en el desempeño del puesto, en la productividad (generación de resultados por insumo), en la producción de cambios en las pautas de conducta de los trabajadores, en las relaciones de producción en la organización después de que el plan de capacitación ha estado en marcha. Por otro lado: el impacto de la capacitación también tiene otro referente llamado resultados netos (RN) que considera las alteraciones en el puesto, en algún aspecto de las relaciones, en el grupo meta que pueden

⁹ SMITH, SILICEO, RODRÍGUEZ ESTRADA, entre otros (todos ya citados).

¹⁰ WERTHER, William. et.al. Administración de Personal v Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1988. p. 160.

¹¹ Cfr. MUSTO, Stefan A. Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo. Madrid, Tecnos, 1975. p 100.

atribuirse única y exclusivamente al plan o programas de capacitación; además de la eliminación de los **efectos posteriores (EPE)**.

Se tiene entonces: $RB=RN+EPE$

Por lo tanto: $RN=RB-EPE$

En conclusión, el resultado de un pertinente plan de capacitación para la organización, es equivalente al impacto.

Consideraciones sobre los indicadores para una evaluación de la capacitación efectiva: Insumos, procesos y resultados

Los indicadores utilizados para remitir a la evaluación de la capacitación, son conceptos que se emplean tanto por la Teoría de Sistemas, como en el campo económico cuando se trabajan temas en relación con la producción o la organización.

Los indicadores son: los **recursos** que son el elemento disponible y necesario para la realización de un plan de capacitación y que demandan un uso efectivo, es decir, es la relación entre los recursos efectivamente utilizados y los recursos disponibles; los **Insumos** que representan los flujos asociados a los elementos que se utilizan en el proceso de implementación y que son fundamentales para producir los productos o coordinar los procesos (servicios); los **productos o procesos** que son el resultado concreto de las actividades a partir de los insumos disponibles y la **estructura** de la organización

La relación entre los distintos elementos que componen el proceso de capacitación¹² y los elementos que forman parte de la organización, la empresa, la institución o del sistema de trabajo; podrá ser como se muestra en seguida.

¹² SECODAM. *Guía técnica para la evaluación de avances y resultados de la capacitación*. México, PROMAP, 1998. p.44

NIVEL EN LA ESTRUCTURA	ADMINISTRA Y COORDINA	INDICADORES
Alta dirección	La estrategia	Estratégicos
Nivel medio	Los proyectos	De Planes y programas
Nivel técnico-operativo	Los procesos	De ejecución, gestión y servicios

Cada uno de los indicadores señalados en la tercera columna del cuadro se relacionan con una meta. En cuanto a los aspectos financieros y administrativos, también deberán determinarse indicadores pertinentes que permitan:

1. conocer el costo del plan de capacitación
2. conocer el costo del programa o proyecto
3. conocer el costo de los procesos y sus actividades y;
4. *conocer el costo real del servicio o del producto.*

Objetivos de la evaluación según el tipo y ámbito donde ésta se aplique:

La evaluación y el seguimiento de la capacitación nos proporciona una guía práctica con criterios claros que facilitan la medición y la evaluación de los avances, productos y resultados del proceso de capacitación de los trabajadores, así como de la eficacia¹³ y la eficiencia¹⁴ de la organización, además, contribuye a generar información útil para retroalimentar las acciones de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

¹³ La eficacia se ha hecho la razón más importante de todo proceso formativo, de capacitación o de productividad, es producir cambios en alguna porción de la realidad, del proceso o en la productividad; de ahí que la eficacia haga referencia al grado en que se cubren los objetivos y metas. La eficiencia resulta de la valoración de sus efectos. Cfr. MUSTO, Stefan, op. cit p.112.

¹⁴ El concepto de eficiencia es utilizado en el campo económico y se utiliza como la equivalencia de una relación óptima entre el resultado y la inversión generada. Es alcanzar un fin con el menor costo (input) o de minimizar el rendimiento (output). La primera se utiliza cuando la cantidad del producto está determinado y la segunda cuando el costo es fijo. Cfr. MUSTO, Stefan, op.cit. p.115.

La evaluación deberá resultar útil para todos los que intervienen en el proceso de la capacitación.

- Para cada unidad productiva, con el fin de evaluar sus actividades e identificar aspectos de capacitación que requieren mayor atención.
- Para el grupo estratégico de capacitación, con el objeto de revisar el avance global de la empresa o de la institución; así como para apoyar constante y puntualmente su proceso de capacitación.
- Para la empresa, con el fin de contribuir al proceso de capacitación.
- Para la STyPS, con el objeto de conocer los avances de la capacitación en la empresa, contribuir a su reconocimiento y difusión, así como ajustar sus estrategias y servicios de apoyo.

Esquema Metodológico de la Evaluación:



La evaluación siempre deberá hacerse evidente con indicadores, indicios y documentación que la soporte.

A continuación se enlistan los objetivos más importantes del esquema:

a) *Evaluación de la detección de necesidades de capacitación*

- Diagnosticar la situación actual de la empresa o institución.
- Analizar los puntos débiles y las oportunidades de mejora.
- Identificar para su contraste con las prácticas de capacitación; las políticas y criterios para fomentar el desarrollo individual, el trabajo en equipo y la identificación con la empresa.
- Elaborar programas específicos tendientes a mejorar el clima laboral, las relaciones de producción, la productividad y el producto o servicio final.

b) *Evaluación de la planeación*

- Verificar las actividades de planeación de la capacitación que debieron realizarse y que hayan sido incluidas en el Plan de Capacitación de la empresa.
- Analizar la información del avance en las actividades de planeación y las evidencias que lo sustenten.
- Opinar y formular recomendaciones puntuales de cada actividad de planeación, de acuerdo con el análisis efectuado, con objeto de afinar su atención futura (sí es el caso).
- Calificar el avance logrado (0%, 25%, 50%, 75% o 100%*)

c) Evaluación de la ejecución

- ⇒ Verificar que se hayan puesto en operación las actividades de capacitación incluidas en la fase de planeación.
- ⇒ Analizar la información del avance en la ejecución de las actividades y las evidencias que lo sustenten.
- ⇒ Verificar que los procesos de trabajo se hayan incluido en manuales de procedimientos autorizados
- ⇒ Verificar la cobertura de las actividades de capacitación en ejecución.
- ⇒ Opinar y formular recomendaciones puntuales de cada actividad.
- ⇒ Calificar el avance logrado (igual al anterior*)

d) Evaluación de la medición

- ⇒ Verificar la existencia y aplicación de un sistema de medición de resultados.
- ⇒ Analizar los resultados obtenidos de la capacitación y en cada actividad de ésta, de acuerdo a:
 - Indicadores estratégicos y de gestión.
 - Estándares de servicio y producto.
 - Indicadores de satisfacción del servicio o del producto.
 - Opiniones y formulación de recomendaciones específicas sobre los resultados de cada unidad de trabajo
 - Calificaciones de acuerdo al avance logrado (igual que el anterior *)

e) Evaluación de la mejora continua

- Verificar que existan indicadores de resultados para una misma actividad laboral y que se obtengan periódicamente.
- Verificar la existencia y analizar las explicaciones sobre las diferencias observadas en los indicadores de resultados para una misma actividad.
- Verificar que se haya formulado y aplicado medidas para corregir desviaciones y propiciar la mejora continua de la actividad laboral.
- Opinar y formular recomendaciones específicas sobre los todos los elementos anteriores.
- Calificar cuantitativamente el avance logrado (igual al anterior*).

f) Evaluación para la retroalimentación

- Analizar las recomendaciones que se formularon en la evaluaciones anteriores y su correspondencia con actividades que se hayan incluido en el plan de capacitación.
- Promover que las recomendaciones que se deriven de la evaluación practicada, se reflejen en actividades concretas que se incorporen al plan de capacitación.
- Identificar nuevos requerimientos de apoyo para la consolidación del proceso de capacitación.

4.3 Alcances y Limitaciones de la Evaluación del Proceso Capacitador

Poner en marcha un plan o programa de capacitación y su correspondiente proceso evaluador, implica necesariamente costos, pero siempre se espera que la evaluación arroje elementos que hagan visibles los beneficios y que éstos sean palpables e inmediatos y que por lo tanto superen a la inversión; de lo contrario se considera que el programa no funcionó y simplemente se suspende.

El sistema de capacitación [...] se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos, tecnología y recursos técnicos y humanos dispuestos para tal fin. La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legales, administrativos, instruccionales, etc., de ahí que se conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación¹⁵.

La macroevaluación interviene y vincula todos los subsistemas que conforma la capacitación, proporcionando información que servirá para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo. Los ámbitos que abarca la macroevaluación se localizan en las siguientes áreas:

El sistema de capacitación

El proceso de enseñanza-aprendizaje

Los métodos y técnicas de análisis para efectos de la DNC

Los procedimientos de ejecución

¹⁵ PINTO, Roberto. Proceso de capacitación. México, Diana, 1992. p.55

Las políticas generales y específicas de la organización

La estructura organizacional formal de la organización

Los recursos financieros, físicos y humanos utilizados

La estrategia legal

La macroevaluación se da en todos los momentos del proceso de capacitación y no sólo en la DNC o en los procesos de instrucción.

Para hacer mención de una de las limitaciones de la evaluación en un proceso de capacitación, es importante decir que en términos de eficiencia, tal concepto no da cuenta con precisión de cuál es el impacto real de la capacitación hacia los participantes, la organización o hacia la productividad.

La eficiencia, por su naturaleza en los análisis financieros de las organizaciones, puede llevar a la idea de que es necesario que los resultados sean transferibles y palpables a cuestiones monetarias y productivas; por lo que presenta en la capacitación un problema para los efectos sociales en la organización.

La cuantificación implica la abstracción de todo lo concreto y específico logrado por la capacitación y su homogeneización en cualidades equiparables con la de otros logros para así ser reducida cualquier propiedad de la evaluación a números, ser contadas las ganancias.

El problema de la cantidad y la calidad ha sido tratado tradicionalmente como un problema fundamental de los resultados de la capacitación. El primer problema que se presenta con respecto a la cuantificación es cómo esta propiedad puede evidenciarse en los productos, en los procesos y en los sujetos, a la vez que sus cualidades.

Las organizaciones en la mayoría de los casos persiguen resultados que son difícilmente traducibles a rendimientos económicos; sin embargo es importante el análisis de la eficiencia en planes de capacitación porque reditúan ganancia e impacto en términos de relaciones sociales eficientes para la productividad, se establecen mayores y mejores relaciones en la estructura laboral de la organización que son bienes indivisibles. El procedimiento es el mismo que en los programas de productividad con la sola diferencia de que la norma para la medición de la eficiencia ha de traducirse a las correspondientes relaciones y funciones sociales de producción.

Que los beneficios superen a la inversión hecha, es la lógica con la que funcionan los estudios de **Análisis de Costo beneficio (ACB)** aplicable sobre todo en los programas en donde los beneficios pueden traducirse a lenguajes monetarios, es decir; programas de carácter económico. Sin embargo, en los procesos de capacitación no siempre encontraremos beneficios que puedan ser de esta clase.

En la evaluación los estudios de **Análisis de Costo Eficiencia (ACE)** se sigue la misma lógica que en los estudios de ACB; la diferencia radica en que mientras el segundo tiene su apuesta en la relación costo-beneficio; el primero la tiene en la relación costo-producto-impacto-proceso, que busca minimizar el logro de los objetivos con énfasis en los procesos, los productos y su impacto en ellos y se define como "una técnica analítica que compara los costos de un programa con los beneficios no expresados en la misma unidad de medida"¹⁶. Desde la otra perspectiva, se reducen propiedades cualitativas o de proceso a números, con los números se opera con una lógica matemática y financiera. O bien, se definen escalas de logro o de productividad. La función de la escala es la de la comparación de las propiedades de los procesos o de los productos, esta comparación siempre es posible establecerla en términos cuantitativos, al asignar números o escalas de productividad a procesos de formación; no obstante que la forma de comparación sea diferente dependiendo de si el proceso de formación de recursos humanos es de capacitación, de adiestramiento, de inducción o de desarrollo.

¹⁶ MÜNCH GALINDO, et al. Fundamentos de administración. México. Trillas. 1990. p.175

El Análisis Costo Eficiencia es utilizado para la evaluación de procesos totales de capacitación y se emplea después de transcurrido el evento. Este tipo de evaluación en capacitación es muy socorrido y se emplea para evaluar tanto procesos como impactos. Cuando el interés está puesto en el proceso y se persigue mejorar la eficiencia operacional del programa, se busca determinar los cambios y el grado de éstos; mientras que en el impacto se busca determinar los cambios que éste ha producido en el proceso y en las relaciones productivas en la organización.

Para cerrar este apartado, podríamos decir que la definición de calidad en capacitación no es sencilla. La calidad no puede equipararse, como se ha venido haciendo, con el número de cursos o programas de capacitación recibidos, fundamentalmente porque, dados los hallazgos en la calidad de los cursos y talleres oficialmente registrados en la STyPS, para algunos sectores productivos, éstos representan algo muy diferente en cada empresa. De hecho, la preocupación por la calidad comienza cuando los sistemas de capacitación y de formación de recursos en México, evidencian importantes avances en la cobertura empresarial. La calidad quedó trastocada sólo por el deseo de constituir sistemas nacionales de capacitación y adiestramiento. No fue sino hasta que los números de inscripción y evaluación alcanzaron niveles razonablemente elevados cuando surgió la preocupación por la calidad.

Lo cierto ha sido que la contribución de la capacitación al desarrollo económico y productivo se ve afectada en forma independiente por la calidad de la formación. Mientras no se mejore significativamente la calidad de la capacitación (con una adecuada DNC, con la asignación del sujeto adecuado al puesto, con una formación integral que redunde en beneficios tanto a la empresa como al trabajador), el beneficio económico de inversiones en capacitación adicionales será limitado. La calidad de la capacitación debe definirse en función de resultados y rendimiento laboral y económicos. Así definimos calidad: como a) el nivel de insumos materiales asignados a la capacitación por trabajador, y b) el nivel de eficiencia con la cual se organiza y administra una determinada calidad de insumos a fin de elevar el rendimiento laboral y material de los trabajadores. Con esta definición, se pretende enfatizar la contribución agregada de la capacitación al rendimiento del

trabajador, independientemente de los antecedentes de educación formal, contexto de la empresa y otros compromisos sociales del trabajador. No se puede medir adecuadamente la calidad de la capacitación en términos de la calidad de los productos o de los resultados del proceso productivo si no se toman en cuenta los factores sociales y productivos.

En esta investigación entendemos por calidad de la capacitación individual y de cada organización, el logro del aprendizaje relevante para la vida, para el puesto y para el proceso en su conjunto (competencias laborales). No obstante, globalmente no puede concebirse la calidad de la capacitación -obligatoria para todas las empresas y para todos los trabajadores- si no se incorpora la equidad en su concepción. Por lo tanto, la equidad es la *posibilidad material y económica* de cada empresa para ofrecer capacitación -permanente, promocional y de aplicación inmediata-, y nos habla de la calidad, no de cada organización, pero sí del sistema de capacitación en su conjunto. El concepto de equidad complementa el de aprovechamiento de la capacitación en una valoración global de calidad del sistema de capacitación.

La equidad en la distribución de oportunidades de capacitación debe entenderse como la dotación suficiente de insumos para la capacitación (políticas diferenciadas, tiempos flexibles para realizar planes específicos de capacitación, auxilio institucional de la STyPS y de las Instituciones de educación superior para la asignación o formación de instructores-capacitadores, estímulos a sindicalistas, y otros) para lograr la aplicación inmediata de los conocimientos, promoción en los puestos de trabajo y aprendizaje relevante en el conjunto de los trabajadores, de un sistema de organización productivo determinado.

5.1 La Problemática de la Capacitación

Consideraré necesario incluir este último capítulo, como una manera de señalarle un espacio a una serie de inquietudes que no quiero dejar de lado y que me parece merecen una atención especial. La primera y más importante es la forma como es percibida la capacitación tanto por las organizaciones, como por los trabajadores; la segunda atiende al desarrollo histórico de la capacitación, el contexto en el que surge y las finalidades para las que fue diseñada inicialmente; una tercera cuestión no menos importante es la referente a la diversidad de "formas", "caminos" y "métodos", que se conocen y aplican hoy en día para lograr que el trabajador se centre más en la búsqueda de una eficiencia de tipo individual y que soslaya una serie de problemáticas colectivas de los trabajadores de una organización y la capacitación no es ajena a este aspecto; tenemos también el marco legal que si bien en sus inicios tenía la finalidad de establecer mecanismos claros y formales para el desarrollo, promoción y formación de los trabajadores, en la práctica actualmente sirve más como un escollo de carácter burocrático-administrativo que las empresas ven con bastante desagrado.

Sobre el primer punto anotado, el grueso del sector productivo en nuestro país (ver el apartado 3.1), propicia a su vez condiciones poco propicias para la planeación y desarrollo de estrategias y procedimientos que tiendan a fomentar la promoción y capacitación de los trabajadores; la formación de recursos humanos y la búsqueda de una relación más equitativa entre formación en el trabajo e ingreso salarial. El mismo hecho de que la obtención de plusvalía aún descansa considerablemente en la sobreexplotación de la mano de obra y en la sobrevaloración de la certificación por encima de las habilidades, destrezas y aptitudes para un puesto en específico, provoca que los trabajadores tengan una visión poco adecuada de los cursos de capacitación y adiestramiento, pues en la mayoría de los casos, éstos tampoco responden a un plan integral de formación y captación de recursos humanos, son cursos que se diseñan al vapor, y que se elaboran para cumplir con un requisito de obligatoriedad que estipula la ley, como ya lo vimos en el capítulo I. Cambiar este

panorama, compete propiamente a una política más global sobre el trabajo, la producción y la reconversión industrial. y en este sentido aparece como un problema externo a la propia capacitación, pero que debe ser tomado muy en cuenta en un proceso de capacitación al interior de la organización.

Con respecto del segundo problema anotado, a nadie escapa las condiciones en las que surgen el fordismo y el taylorismo, ligadas plenamente al auge de la producción en serie y como respuesta a procesos de producción que demandaban mayor eficiencia en la producción, pero en detrimento del carácter social y colectivo de la producción. La cobertura "teórica" que se le dio posteriormente a esta nueva visión empresarial a través de la administración, aunado a un incremento en el control del trabajo y la producción por factores y agentes externos a los propios obreros y trabajadores directamente involucrados en el proceso, vició de entrada los enfoques de capacitación para y en el trabajo, pues de pronto el proceso básico de producción en una fábrica u organización, se vio supervisado y evaluado por elementos que poco o nada tenían que ver con el procedimiento directo de producción: los "expertos". La aparición del *experto propicia una reestructuración en la organización de modo tal que sin estar vinculado de manera directa como ya se anotó, es el que supervisa propiamente el proceso y está calificado para a su vez, instruir a otros en saberes específicos, otorgándoles la debida certificación.* Esta especie de distorsión que se genera con la aparición de los capacitadores, es un elemento central en la discusión teórica actual sobre la capacitación y así vemos cómo el toyotismo por ejemplo, ha puesto un mayor énfasis en el fomento y desarrollo de una participación e iniciativa de los trabajadores directamente involucrados en el trabajo, no obstante, aún falta mucho camino por recorrer en este aspecto.

Muy directamente aunado a lo anterior, está el tercer punto que me interesa comentar y es el referente al estado actual de los enfoques en capacitación. Evidentemente, desde los años treinta a la fecha, hemos evolucionado bastante con respecto de las orientaciones en la capacitación, sin embargo, estos cambios no siempre han sido positivos; pues como ya comentaba líneas arriba, han proliferado los enfoques que ponderan ostensiblemente el papel y la función individual

en detrimento de la formación de un carácter más colectivo, de modo tal que el trabajo al interior de la organización tiende a verse generalmente como un resultado único de progreso individual, lo cual de paso afecta también las características de la organización laboral y sindical de los trabajadores. En este mismo sentido, la capacitación aparece como programa de formación y elección personal, más que como una necesidad que puede estar depositada en un grupo o todo el grupo de trabajadores.

Por último, no quiero dejar de mencionar el punto referente al marco legal. En el caso específico de México, la LFT y la normatividad que la precede, se encuentra marcada de manera importante por las condiciones en las que la clase obrera desarrolla su lucha en los años veinte y los treinta. No podemos negar que el corporativismo, característico por lo demás de los años treinta, afectó de manera particular la forma en que se trata de normar las relaciones obrero-patronales, que aparecen siempre mediadas por el Estado. Por supuesto que este "espíritu revolucionario" que animaba los logros de la clase obrera en aquellos tiempos, ha pasado a ser mera retórica con el tiempo y con ello los procesos contemplados para el desarrollo y promoción de los trabajadores, se han visto también rebasados.

Como ya anotamos en el capítulo uno, la LFT se modificó y además hemos contemplado en ese mismo capítulo, cómo es que ha evolucionado el marco legal de la capacitación, sin embargo, hace falta todavía un acercamiento detallado de las condiciones en las que se desenvuelve el sector primario del país, como para poder dar respuesta -en el terreno de la normatividad-, a las demandas, necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de la propia empresa.

El presente trabajo se ha ubicado en el conjunto de esfuerzos por comprender el proceso de capacitación y el posible impacto en la calidad de la formación y por explicar las condiciones que lo afecta, desde una perspectiva que permita profundizar -en lo teórico- en las causas de la poca importancia que se le da dentro de las organizaciones, tanto en la oferta como en los resultados de la capacitación y la formación de recursos.

La mayor parte de los estudios que sobre formación de recursos a través de la capacitación se han realizado¹ coinciden en la importancia de los contextos específicos sobre la calidad de los logros de capacitación y en la productividad. Sin embargo, muy pocos de ellos han analizado comparativamente estos procesos y resultados en las organizaciones o empresas diferenciadas específicamente por ramas de la producción, por ejemplo.

Diversos estudios han demostrado, por ejemplo, que planes de capacitación o medidas de política laboral tienen impactos diferentes en organizaciones con características distintas o en organizaciones de desiguales tamaños. Algunos estudios muestran que las organizaciones ubicadas en entidades de nivel cultural bajo o con promedios escolares bajos, la relación entre el origen de los contratados y la ubicación de la empresa resulta crucial para introducir programas de apoyo y de capacitación que permitan mejorar el nivel de dominio del puesto de trabajo. Las características que asuman esta relación, y su propia efectividad, están en función directa de las características de las organizaciones específicas.

Estos estudios han descubierto que en los buenos planes de capacitación de las empresas, resultaba de suma importancia la relación entre la entidad en la que está enclavada la empresa y la labor de formación en la capacitación. De hecho las mejores organizaciones, se convierten en organizaciones de formación de tiempo completo tanto por la vía de la comunicación interpersonal como por la intensidad de los procesos de capacitación y las actividades externas en los diferentes espacios de la empresa.

¹ Cfr. CONCAMIN. CENTRO PARA LA CALIDAD TOTAL Y LA COMPETITIVIDAD. "¿Por qué fallan los procesos de calidad total?". En: Sistema de información para el liderazgo competitivo. México. CONCAMIN. 1995.

5.2 Reflexiones en Torno a la Capacitación como Proceso Educativo

Dentro de lo que se considera el estudio científico de la Administración, encontramos como un campo de desarrollo importante a la capacitación, de hecho el plan de estudio de la Licenciatura en Pedagogía contempla este contenido en una asignatura que se denomina "organización educativa" y que por supuesto reivindica todo este saber generado en este terreno por la administración y la teoría de sistemas.

Es innegable por otra parte la asociación casi automática que hacemos de la capacitación con factores tales como: eficiencia, calidad eficaz, control, producción, etc. Esto es, estas nociones derivadas de procesos administrativos, son las que le otorgan su sello característico a la capacitación y evidentemente fueron producidas en un terreno distinto al de la pedagogía. Los enfoques más recientes de la capacitación poco o nada le deben al discurso pedagógico, y a pesar de todo ¿por qué insistimos en que la capacitación es, puede ser, o debe ser un proceso educativo?. Puede haber muchas respuestas, la más fácil es responder que por el hecho de que involucra sujetos; el otro es más complejo y es lo que se ha tratado de argumentar en algunos apartados de la tesis, pero que quiero tratar de recuperar aquí.

¿Qué es un proceso de trabajo?. Es un proceso vital, necesario, imprescindible para la sobrevivencia, y a pesar de eso es algo más, o mejor dicho involucra mucho más, pues hace aparecer los conocimientos, las habilidades, destrezas, la capacidad física, la motivación, los intereses, etc. todos a un mismo tiempo, elementos que se vuelcan en un proceso específico de trabajo; de alguna forma diríamos que involucra a **toda la persona** del individuo. Más allá de las motivaciones y necesidades que llevan a los sujetos a trabajar en una organización u otra (sabemos que la elección personal con respecto de dónde se quiere trabajar es casi inexistente en la actualidad), el sujeto es y se involucra en la organización con todo lo que es y tiene y por supuesto cifra sus expectativas de crecimiento individual y laboral en su centro de trabajo.

Por regla general, el trabajador que ingresa a una organización, lo hace con la meta de crecer en la misma en todos los sentidos y por supuesto, espera que la organización responda a estas expectativas, creando condiciones adecuadas para que estas necesidades y expectativas se vean de alguna manera satisfechas.

Paralelamente, la organización espera un desempeño adecuado del trabajador, con una tendencia a mejorar la eficiencia en el desempeño de su trabajo

Se ha tratado de argumentar a lo largo de este trabajo, que la capacitación no debe verse como un apéndice dentro de la organización, o como un paso más a seguir. El proceso de capacitación debe verse como un sistema integral de capacitación, formación, promoción y desarrollo de recursos humanos, con miras a mejorar la eficiencia y la eficacia en los procesos de producción de la empresa. Representa pues, un proceso serio de investigación y planeación, pero supone también un conocimiento cercano de los trabajadores, así como de sus necesidades; es entonces el factor humano lo que debe destacarse en la capacitación.

Por otra parte, la capacitación, como ya vimos en el capítulo anterior, supone básicamente una experiencia de aprendizaje, en la cual necesariamente establecemos una relación educativa, si bien el espacio en la que esta se desarrolla difiere ostensiblemente del espacio escolar. No obstante, los elementos básicos de la relación educativa persisten (el alumno, el maestro, el contenido) y es importante no dejarlo de lado.

Un sistema de capacitación integral contempla necesariamente un espacio de resultados al término de cada proceso y entre ellos debe ocupar un lugar preponderante el de la promoción o contratación del recurso humano. Un trabajador que asiste a muchos cursos y permanece en el mismo puesto y con los mismos insumos de trabajo y salario, en el mejor de los casos tenderá a ver en los cursos una manera de escabullirse de sus actividades. Para que funcione entonces, la capacitación debe ser capaz no sólo de provocar un cambio en el sujeto, sino también en las condiciones objetivas de trabajo, no necesariamente en términos de salario.

El carácter (educativo) estratégico de la Capacitación y la formación laboral en las sociedades en desarrollo es difícilmente exagerable, sobre todo en el actual contexto de fin de siglo, marcado por un salto cualitativo sin precedentes en el proceso de globalización de la civilización actual y de todos los aspectos de la vida social y productiva. Los sistemas de Educación Superior son centrales en la conexión entre la *producción del conocimiento científico-técnico* con sus principales formas metodológico-didácticas de instrucción (transmisión) y, por conducto de los procesos de capacitación y formación de recursos, con el desarrollo productivo y social en su conjunto. Aquí estriba la importancia en tanto sector de inversión y de formación de capital humano. Su estudio, su revisión o su reestructuración y reorganización puede adaptarse con éxito, en el mediano y largo plazo, a las nuevas condiciones educativas, sociales, laborales, industriales y mundiales.

Durante los últimos años se ha desarrollado en México un importante debate público sobre los Procesos de Capacitación y su parangón con los Procesos de Educación o Formación de Recursos, en los que se han puesto a trabajar en foros y en mesas de trabajo expertos en capacitación, analistas académicos, funcionarios gubernamentales, dirigentes empresariales y trabajadores. Los temas, los enfoques, las políticas laborales y las orientaciones han sido sin duda sumamente diversos. Sin embargo, se considera que se ha llegado a cierto consenso sobre la delimitación de los principales problemas que aquejan a la capacitación laboral y que son de imprescindible atención si se trata de formalizar procesos educativos y de formar sujetos en los espacios laborales y de la capacitación. Para efectos de este apartado nos centraremos en cinco problemas de los Procesos de Capacitación que en nuestra opinión sintetizan mucho de lo discutido, pero sobre todo son los más significativos y estratégicos para una pertinente planeación educativa de la capacitación.

1) El problema de insuficiente cantidad y calidad de la oferta de servicios de capacitación, dentro de las empresas y fuera de ellas, que consiste en que:

- La cobertura del sistema de capacitación está estancada por debajo del nivel considerado, deseado y factible
- El impacto o rendimiento terminal de la capacitación es bajo, comparado con los estándares internacionales y con el nivel considerado deseable y factible².
- La composición de la demanda manifiesta baja flexibilidad respecto a las necesidades estratégicas del aparato productivo nacional en general y de la rama de la producción en particular, que se desprende del nuevo contexto situacional del sistema.
- El contenido técnico y cognoscitivo de la formación en la capacitación en muchos casos es obsoleto y de mala calidad.

2) El problema de la inflexibilidad decisional y el desconocimiento de los nuevos órdenes organizacionales de la empresa, de las instancias directivas de la STyPS, tanto a nivel de política laboral como en las empresas, que se manifiestan en que:

- Las instancias gubernamentales vinculadas a la STyPS manifiestan excesiva flexibilidad -sin precisar elementos de límites- en el diseño de políticas y en el proceso decisional y por otro lado contrasta con la excesiva burocratización de su implantación.

3) El problema de formación y cultura de los grupos de instructores en capacitación y de ethos académico, que consiste en que:

- La tradición cultural de las comunidades de instructores de las Agencias de Capacitación está marcada por una forma de articulación intelectual con los diversos campos cognoscitivos disciplinarios, en la que se privilegia la traducción/reproducción de conocimientos, con grave perjuicio a la estimulación de las potencialidades innovadoras, creativas y propias en cada rama de la producción, en cada empresa y desde cada línea de producción.

² Véase el editorial: "Los mínimos en capacitación. La capacitación dentro del Plan de Desarrollo 1995-200". En: Revista Laboral. No. 34. julio. México. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., 1995. p. 86-90

- Las comunidades de instructores manifiestan escasa capacidad para generar el ethos académico indispensable para garantizar las condiciones dialógicas exigidas por la alta productividad, el trabajo científico y la enseñanza de alta calidad.

Por otra parte, la relación entre la reestructuración productiva, la formación de recursos humanos y la calificación de la fuerza de trabajo podríamos verla tanto a nivel de obreros y manuales, como de ingenieros, técnicos, y de directivos de la empresa. Esta relación no podría tampoco ignorar que la reestructuración es limitada en México y que adopta formas diversas, no siempre de cambio tecnológico. Asimismo hay que considerar las diferencias regionales y de rama productiva en cuanto a la importancia de la reestructuración, lo cual puede repercutir sobre las necesidades de formación de la fuerza de trabajo.

En cuanto a la formación obrera, la antigua capacitación tradicional tendía a privilegiar las operaciones manuales o la manipulación de herramientas o máquinas especializadas, con el componente importante del saber práctico. Se trataba de una capacitación que muchas veces era adquirida en la propia práctica productiva; cuando era resultado de enseñanza sistemática se refería a manipulaciones de máquinas o instrumentos.

Los procesos reconvertidos en cuanto a requerimientos de capacitación o procesos educativos tiene que diferenciar entre patrones reestructuradores: los procesos tecnológicos flexibles requieren de un tipo de trabajador que más que especialista en una máquina sea capaz de una readaptación rápida a cambios de modelo o lotes o líneas. en estos procesos serán menos importantes las manipulaciones físicas, y la calidad del producto o la productividad menos dependientes de la habilidad manual del operario. El concepto de formación de recursos para la calificación es diferente al tradicional, se trata de un tipo de habilidad más como *forma de razonamiento y capacidad para el trabajo en equipo* que como aptitud para manipular una máquina determinada. A lo anterior habría que agregar la capacidad de interacción simbólica con los equipos y de establecer relaciones casuales rápidas entre variables del proceso productivo y por lo tanto considerables para el

diseño del proceso educativo de la formación. Aunque parte de la actividad de este obrero flexible sea la vigilancia, lo articulado de los procesos productivos y los costos de los errores implica un trabajador con conocimientos amplios del proceso productivo, aunque normalmente no los ponga en acción.

Su dependencia del diseño del proceso es grande, sólo interviene creativamente cuando hay fallas graves cuya demora puede causar grandes pérdidas. Se trata de un *trabajador polivalente* que opera los siguientes cambios con respecto al trabajador formado con la capacitación tradicional:

- de habilidad física ----- *capacidad de interacción simbólica con el equipo*
- del especialista en ----- *al trabajador polivalente una máquina*
- del conocimiento basado ----- *al basado en la ciencia en la práctica*
- de la intuición empírica ----- *al razonamiento casual*
- de la percepción física ----- *al intercambio simbólico*
- del énfasis puesto en el producto --- *al puesto en la calidad y la productividad.*

El tipo de formación y por lo tanto de conocimiento requerido es diferente si se trata de un patrón de reestructuración basado en la tecnología dura (conocimientos sobre electrónica, instrumentación, e informática), o si la base es el cambio *organizacional y de relaciones laborales* (conocimientos en formas modernas de organización) laboral: **Justo a Tiempo, Trabajo en Equipo, Control Estadístico del Proceso, Metodologías de Resolución de Problemas, Hacerlo Bien la Primera Vez, Círculos de Control de Calidad, Calidad Total, Reingeniería de la Organización**, etc. así como cursos de concientización acerca de los fines de la calidad y la productividad). En

todos los anteriores casos, se trata de fortalecer metodologías organizacionales y de participación responsable que hagan descansar en la creatividad y profesionalismo de los equipos de planeadores, instructores y directivos los esfuerzos de adaptación y generación de contenidos, herramientas y procesos formativos y curriculares. Estas metodologías tienen en común la finalidad de integrarse rápidamente a los cambios con conocimientos y dominio de la técnica a partir de situaciones, hechos, procesos y problemas significativos para los sujetos en reestructuración.

Como siempre, hay menor importancia en el conocimiento específico de la operación de una máquina y más principios generales de funcionamiento, en formas de razonamiento flexibles, capaces de adaptarse a situaciones y máquinas cambiantes, a una mayor capacidad de abstracción con respecto al conocimiento concreto. Un trabajador así requiere de un proceso de formación diferente a el tradicional. La renovación acelerada del conocimiento necesita incluso sobre todo de formas nuevas de razonamiento y de capacidad de autoestudio crecientes. Lo contrario es el conocimiento enciclopédico que pronto se vuelve obsoleto.

Para ingenieros, directivos, empleadores y planeadores de la formación de recursos humanos en las empresas los principios de flexibilidad, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo consensual y conocimientos de tecnologías modernas, implican también un tipo de profesional diferente al que ha venido formando el Sistema Educativo Nacional basado en la especialización. Las metodologías de los procesos de aprendizaje y de enseñanza, las nuevas tecnologías y las formas de interacción de los procesos productivos, la revolución tecnológica permanente, requieren de conocimientos interdisciplinarios y, sobre todo, de capacidad de adaptación al cambio.

5.3 Apuntes para la Reorientación de una Cultura de Capacitación en las Organizaciones

Como ya se anotó en el primer apartado de este capítulo, hay que considerar al proceso de capacitación como un proceso educativo, de formación y pedagógico.

Así, el proceso de capacitación-formación estará vinculado con los procesos de saber, conocer, aprender y accionar. Cada uno de éstos, *implica diferentes niveles de abstracción y de operaciones cognitivas que se concretan en el desempeño práctico de los sujetos y que demuestran su efectividad cuando le permiten resolver y formular nuevos problemas, que pueden estar directamente vinculados a la tarea asignada en la empresa o en la organización, o bien le permiten replantearse la propia tarea.*

En el este sentido, en la formación de sujetos se requiere de la problematización de los objetos de conocimiento aplicados en los contenidos formativos. Es decir, cuando nos referimos al término formación al interior de la organización, se alude a un proceso educativo no escolarizado, que se constituye a partir de tres elementos obligatorios: el pedagógico, el objeto de estudio y los sujetos a quienes se dirigen programas de capacitación.

Para que el capital individual rinda frutos, la organización debe abrir espacios para favorecer otras formas de organización (vélgase la redundancia): el trabajo en equipo, redes de trabajo, círculos de calidad, líneas de producción, etc.

La integración de todos los elementos de la organización, incluido el recurso humano, (entendiendo a la integración como una manera de obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización) debe contemplarse como un principio prioritario e íntegro en el proceso total de producción. Asimismo, los recursos materiales son de primordial importancia en una organización, por ese motivo se debe considerar el abastecimiento oportuno, la instalación, la delegación y control de los mismos. Para la integración del factor

humano se deben considerar las siguientes etapas en el proceso: reclutamiento, selección, introducción o inducción y desarrollo.

Un proceso integral de la capacitación deberá considerar que la organización: se organiza por procesos completos, siguiendo un orden natural (*Reingeniería*). Se rompen las barreras entre departamentos, se reducen los controles y la organización burocrática, se minimizan las verificaciones y conciliaciones de información y los trabajadores son responsables del proceso total de producción.

Un proceso integral de la capacitación, considera a la planeación y la presupuestación del proceso como una actividad prioritaria en las organizaciones. La organización se hace dinámica. Se produce una constante reorganización, en el sentido de una reconfiguración perpetua de las estructuras de los equipos de proyecto y de las estructuras de la red. Se logra a través de valores compartidos por toda la empresa, una orientación clara de resultados, *información oportuna* del mercado, un proceso de evaluación constante un proceso de planeación interactiva que oriente constantemente el rumbo de la organización.

Debe fomentarse en las organizaciones una cultura que tienda a mirar la capacitación como un factor real de crecimiento para las mismas, y asimismo desarrollar planes y programas de capacitación acordes a los contextos de producción de las mismas y programas concretos y específicos de desarrollo de personal.

Como consecuencia de los procesos de capacitación y formación, en la organización se generan cambios importantes. El proceso de capacitación se convierte en desarrollo de habilidades múltiples. No habrá empleados, trabajadores u obreros intercambiables, cambiará la administración de valores, se modificará el trabajo constante por innovación constante. Así, existirán resultados que se verán en el servicio, en el producto, en el proceso productivo; se cambiarán conceptos de esfuerzo individual por pensamiento global y trabajo en equipo. Ya no habrá tareas constantes y repetitivas, se transformará en generación de conocimiento, inteligencia e información y se cambiará el concepto de producción de bienes por el de producción de conocimiento.

Se debe tener presente que los límites de la organización, van más allá de sus fronteras físicas o productivas. la organización se extiende con base en nuevos tipos de relaciones, con distintos grupos. Diseña junto con sus clientes, con sus administradores y con sus trabajadores y tiene información de sus necesidades a tiempo real. En la época actual, se vincula electrónicamente con sus intermediarios, establece alianzas con otros productores y empresarios de la misma rama industrial, se comunica con sus proveedores y los convierte en socios de la organización. Como la mayoría de las áreas de staff están fuera de la empresa, se subcontratan especialistas que por tiempos cortos realizan trabajos específicos para ésta última; en capacitación por ejemplo. Se invierte en capacitación, así como en instrumentos de medición; aún teniendo la organización estos cambios se empiezan a generar otros como especialistas externos, áreas de staff y apoyos que siguen generando grandes gastos.

Por otra parte, el proceso de la administración y la capacitación, han evolucionado de manera tal que actualmente podemos hablar de seis generaciones o etapas administrativas y de capacitación, que son las siguientes:³

Primera generación: *Control de calidad por inspección*

Segunda generación: *Aseguramiento de la calidad*

Tercera generación: *Calidad orientada al cliente*

Cuarta generación: *Proceso de mejora continua de la calidad*

Quinta generación: *Reingeniería*

Sexta generación: *Calidad total*

³ DEMING E.W. Calidad, productividad y competitividad. Madrid. Díaz de Santos. 1991. p 60-70.

Esta última generación considera susceptible de modificar y formar a recursos humanos de la organización sobre los siguientes rubros en el proceso productivo: Orientación al cliente externo, liderazgo, trabajadores con formación en calidad, sistemas de información y análisis, planeación estratégica y planeación operativa, administración y mejora de procesos, impacto en la sociedad y resultados del proceso de calidad.

CONCLUSIONES

La búsqueda de procesos formativos, que contribuyan a elevar la calidad de la producción al interior de las organizaciones y que atienda simultáneamente de manera integral al recurso humano, es una preocupación que cobra cada vez más fuerza en los procesos de capacitación.

La preocupación por el quehacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países ante los cambios constantes que se experimentan en la economía y en la producción. Lo anterior ha generado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización.

En este momento, los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo, con crecientes exigencias de calidad, y productividad, donde las leyes del mercado obligan a las organizaciones, a cambiar estrategias y políticas; a planear de una forma más sistemática y organizada; a crear e innovar; a incrementar su capacidad de respuesta ante los cambios y; a responder con sensibilidad a los retos, para anticipar necesidades futuras.

Ser una organización competitiva, implica mejorar substancialmente la productividad y la calidad, y ello sólo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano por ser el elemento más importante en la dinámica de una organización laboral; sin embargo, la eficiencia y eficacia con la que éste se desenvuelva al interior de la organización, dependerá ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días, lo cual sólo puede adquirirse mediante un proceso planificado de capacitación.

Así pues, uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano, es la capacitación, por ello, es necesario vincular los

elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral; para ello se hace necesario formar especialistas que den respuesta a las demandas de la empresa en el área de capacitación, y el pedagogo es uno de los profesionistas más idóneos para desarrollar este campo educativo, siempre y cuando su formación académica le proporcione las bases para ello.

Como se observó a lo largo del presente trabajo, la pedagogía y la capacitación laboral están estrechamente vinculadas, puesto que las dos centran su atención en el elemento humano y es alrededor de éste que se construye el conocimiento de ambas disciplinas.

Es indudable que a través del trabajo se adquieren una serie de habilidades, destrezas y conocimientos, lo importante es que estos procesos de aprendizaje se den de manera planificada y sistemática, de tal manera que puedan incidir favorablemente en el proceso mismo de producción y en el desarrollo de los recursos humanos.

Como se ha podido exponer a lo largo de la presente investigación, el proceso de capacitación es muy amplio, pero su impacto en la productividad y en las relaciones sociales de producción dependerá de la formación teórico-metodológico que se tenga, y de la importancia que cada organización le asigne. Un proceso de capacitación, para ser efectivo, requiere de un trabajo organizado y sistemático, así como de los insumos suficientes para llevarse a cabo.

Definitivamente uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación. Siendo necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación; el cual depende en gran medida del adecuado desarrollo de la organización laboral. Así se hace necesario la formación de cuadros de especialistas en capacitación que den respuesta a las demandas de la organización en particular y del mercado nacional en general.

Las organizaciones, con independencia del sector de la producción en la que se ubiquen y de su capacidad económica, no podrán salir adelante sin un plan de educación o de formación de recursos humanos pertinente, que soporte y facilite su desarrollo. Pero también

hay que aceptar que no se han considerado las vías más adecuadas para que el sistema productivo en su conjunto y no sólo el gobierno a través de la STyPS, haga un esfuerzo especial en materia educativa.

La educación para el trabajo y en el trabajo, debe considerarse como una actividad prioritaria al interior de las organizaciones. Esta actividad, debe estar apoyada en todo momento tanto por las instancias oficiales de carácter laboral, como por las que atienden el ramo educativo.

Retomando las ideas principales que se expusieron a lo largo de este trabajo, podemos concluir que:

- Un proceso de capacitación debe considerar el contexto jurídico-laboral en el cual se desarrollarán las actividades
- Para que la capacitación sea considerada un proceso formativo, es indispensable diferenciarla de un mero adiestramiento o proceso instruccional
- La detección de necesidades de capacitación constituye un paso primordial dentro del proceso de planeación de la capacitación, pues aporta un conocimiento valioso con respecto de la organización y de sus recursos disponibles
- Un proceso integral de capacitación es en sí mismo un proceso educativo y formativo, que impacta al sujeto, al proceso productivo y las relaciones de producción al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR. Evaluación de servicios y programas. Barcelona, S. XXI, 1992.

AMECAP. "Los mínimos en capacitación. La capacitación dentro del Plan de Desarrollo 1995-2000" en: Revista Laboral. No. 34. México, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., 1995.

ARIAS GALICIA, Fernando (coord.) Administración de recursos humanos. México, Trillas, 3ª ed., 1988, 35 pp.

ARMO. Modelo de Sistemas de Capacitación. México, ARMO, 1980.

BAZANT, Milada. Debate pedagógico durante el porfiriato. México, COLMEX, 1994.

CALDERÓN, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México, Limusa, 1985, 129 pp.

CARREÑO, Fernando. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. México, Trillas, 1987.

CASTRO HERRERA, Benjamín y Octavio Paredes Miranda. Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos. México, Limusa-Noriega, 1990.

CASSON, Mark. Enterprise and competitiveness: a systems view of international business. EUA, Oxford, 1990.

CENTRO DE ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN DE PROFESORES. Selección de instrumentos de evaluación. México, Colegio de Bachilleres, 1986, 121 pp.

CONCAMIN. CENTRO PARA LA CALIDAD TOTAL Y LA COMPETITIVIDAD. "¿Por qué fallan los procesos de calidad total?" en: Sistema de información para el liderazgo competitivo. México, CONCAMIN, 1995.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Secretaría de Gobernación, 1982.

CHATEAU, Jean. Los grandes pedagogos. México, FCE, 1982.

CHRUDEN, Herbert y Arthur Sherman. Administración de personal. México, Edit. Continental, 1989, 651 pp.

DE ALBA, Alicia. Manual para la elaboración, valoración y uso de cartas descriptivas. México, ENEP Zaragoza, UNAM, 1978, 53 pp.

DE GORTARI, Eli. El método de las ciencias. México, Grijalbo, 1987.

DE LA CUEVA, Mario. El nuevo derecho mexicano del trabajo. México, Porrúa, 5a. ed., 1978, 647 pp.

DE LA GARZA, Enrique. "Reestructuración Productiva y Mercado de Trabajo en México" en: DE SIERRA NEVES, María Teresa (coord.) Cambio Estructural y Modernización Educativa. México, UPN-COMECOSO-UAM A, 1995, pp. 59-74.

DÍAZ BARRIGA, Ángel. Didáctica y Curriculum. México, Nuevomar, 1984, 150 pp.

Diccionario de las ciencias de la educación. España, Santillana, 2 vol., 1983, 1528 pp.

DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. México, STyPS-Edit. Popular de los Trabajadores, 1981, 144 pp.

DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE CAPACITACIÓN. Diseño y elaboración del programa de estudio de un curso de capacitación. México, SEP, 1989, 104 pp.

DOWLING, John R. y Robert Drolet. Cómo desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento. México, Interamericana, 1985, 150 pp.

DUCH, Irene y Rubén Reyes. Hacia la concepción teórico-metodológica de la capacitación. México, SARH-INCA RURAL-PNUD-FAO, Documento No. 3, 1987, 43 pp.

ENGELS, Frederich. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. Obras Escogidas. Moscú, Progreso, 1971.

FERTIMEX. Capacitación y Adiestramiento. Enfoque y Realizaciones. México, FERTIMEX, 1979.

GAGO HUGUET, Antonio. Elaboración de cartas descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso. México, Trillas, 1982, 115 pp.

GLAZMAN, Raquel y María De Ibarrola. Planes de estudio. Propuestas institucionales y realidad curricular. México, Nueva Imagen, 1987.

GÓMEZJARA, Francisco y Nicolás Pérez. El diseño de la investigación social. México, Ediciones Nueva Sociología, 4a. ed., 1982, 359 pp.

GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo y Enrique Florescano. México, hoy. México, Siglo XXI, 2a. ed., 1979, 419 pp.

GONZÁLEZ DE LA ROSA, Jesús. Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa. México, INET, STyPS, 1982, 359 pp.

GONZÁLEZ NÚÑEZ, J. de Jesús, et al. Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas. México, Edit. Concepto, 1978, 134 pp.

HERMOSO NÁJERA, Salvador. Legislación Educativa. México, Oasis, 1970.

LA BELLE, Thomas. Educación no formal y cambio social en América Latina. México, Nueva Imagen, 1980.

Ley Federal del Trabajo. México, STyPS, 8ª. ed., 1990, 706 pp.

McGEHE, William. Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional. México, Limusa, 1976, 336 pp.

MARX, Karl. El Capital. vol. 1. México, S. XXI, 1981.

MATCOM. Preparación y evaluación de proyectos. Austria, OIT, 1986.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Trillas, 1986, 139 pp.

MÜNCH GALINDO, et. al. Fundamentos de administración. México, Trillas, 1990.

MUSTO, Stefan A. Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo. Madrid, Tecnos, 1975.

PARETO, Wilfredo. Escritos sociológicos. Madrid, Alianza Editorial, 1987.

PINTO, Roberto. Proceso de capacitación. México, Diana, 1992.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. México, SEGOB, 1996.

PONCE, Aníbal. Educación y lucha de clases. México, Ediciones de cultura popular, 1978.

QUINTANA M., J. Capacitación a trabajadores: capacitación de recursos humanos. México, Gernika, 1978.

REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. México, Limusa-Noriega, 1990, 245 pp.

El análisis de puestos. México, Limusa, 1987.

REZA, Juan Carlos. "Principales problemas de la capacitación en México" en: Revista Laboral. No. 12, México, ECASA, 1993.

RODRÍGUEZ, Mauro. Formación de instructores. México, McGraw Hill, 1991.

ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México, UNAM, 1981, 274 pp.

SALAZAR R. Javier. Modelo esquemático para la elaboración de planes en la educación superior. México, ANUIES, 1979, 116 pp.

SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA DE LA FEDERACIÓN. Guía técnica para la evaluación de avances y resultados de la capacitación. México, PROMAP, 1998.

SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN y PRESUPUESTO. Plan Global de Desarrollo. México, SPP, 1994.

SECRETARÍA DEL TRABAJO y PREVISIÓN SOCIAL. Capacitación y adiestramiento. México, STyP S (Cuadernos de Derecho del Trabajo no. 3), 1985, 202 pp.

SECRETARÍA DEL TRABAJO y PREVISIÓN SOCIAL. Planeación estratégica de la capacitación. México, STyPS, 1994.

SECRETARÍA DEL TRABAJO y PREVISIÓN SOCIAL. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994. México, Diario Oficial, 20 de junio de 1991, pp. 6-60.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, 1982.

SMITH, Barry y Brian de la Haye. El ABC de la capacitación práctica. México, McGraw-Hill, 1990.

SOLANA, Fernando, et. al. Historia de la Educación Pública en México. México, FCE.

STUFFLEBEAM, Daniel y Anthony Shinkfield. Evaluación sistemática. Guía teórica práctica. México, Paidós, 1987.

TABA, Hilda. Elaboración del currículo. Buenos Aires, Troquel, 1980, 662 pp.

TANCK, Dorothy. La educación ilustrada. México, COLMEX

_____ Educación: Panacea del México Independiente. México, SEP-EI Caballito.

TORRES SEPTIÉN, Valentina, et. al. Historia de la alfabetización y de la educación de adultos. México, COLMEX-INEA-SEP, tomo No. 3, 1994.

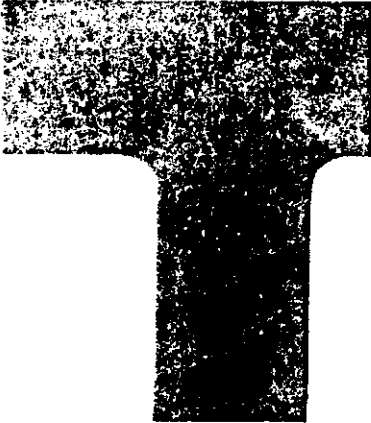
TYLER, Ralph. Principios básicos del currículo. Buenos Aires, Troquel, 1982, 136 pp.

UCECA. Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en las pequeñas y medianas empresas. México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979.

VALENCIA AGUIRRE, José A. Evaluación de la capacitación. Revisión bibliográfica. México, INET, STyPS, 1982, 54 pp.

VIDART, Gabriel. Capacitación y adiestramiento en el proceso de trabajo. México, INET, STyPS, 1978, 712 pp.

WERTHER, William, et al. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw-Hill, 1988.



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

CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y
 ADIESTRAMIENTO RELATIVO A LOS AGENTES CAPACITADORES

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01006 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal
 Director General de Capacitación y Productividad
 Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 151-B, 151-C, 151-P y 539, fracción III, inciso d), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número - - 01.130 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1982, se emitieron criterios en materia de autorización y registro de Agentes Capacitadores con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones obtenidas en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los Agentes Capacitadores así como garantizar la calidad de los mismos y proporcionarles elementos metodológicos para la presentación de los programas a impartir.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a --

las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

I. En materia de Agentes Capacitadores se entenderá por:

1. INSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.- La Entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.
2. INSTRUCTOR EXTERNO DE INSTITUCION CAPACITADORA.- La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.
3. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.- La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.
4. INSTRUCTOR INTERNO.- La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador

en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, impartir capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales poseen conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría, o del plan común al que está integrado el centro de trabajo en el que labora.

5. AGENTES AUXILIARES DE CAPACITACION.

- A. Las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.
- B. Las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios -- que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

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

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

II. La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1, 2 y 3 del Criterio I, se harán ante la Dirección a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la forma DC-3A, para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y la forma DC-3B, para Instructores Externos Independientes, según modelos anexos, mismos que deberán imprimirse en hojas de 23 x 21.5 cms., cumpliendo con los siguientes requisitos:

1. La Institución o Escuela de Capacitación presentará:

- A. Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación y adiestramiento mediante la forma DC-3A, -- por triplicado.
- B. Escritura Constitutiva o documento del -- que se derive su existencia legal, en original y copia.
- C. Carta Poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.
- D. Documento que acredite la titularidad o -- legítima posesión de las instalaciones, -- en original y copia.
- E. Relación de material didáctico, maquinaria -- y equipo con que cuente para apoyar -- las fases teórico-prácticas de los programas, en original y copia.
- F. Por cada programa a impartir, la forma -- DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.
- G. Oficio de registro de la Secretaría de -- Educación Pública para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, en original y copia.

H. Por cada Instructor Externo de Institución:

- a) Cédula de inscripción en el Registro -- Federal de Contribuyentes, en original y copia.
- b) Constancia del último grado de estudios en original y copia.
- c) Documentos que acrediten conocimientos -- bastantes del contenido temático de -- los programas que impartirá, en original y copia.
- d) Documentos que acrediten su formación -- como Instructor, en original y copia.
- e) Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el Instructor de Institución no reúna los requisitos señalados en los incisos c) y d).
- f) FM-2, en caso de ser extranjero, en -- original y copia.

Si la Institución o Escuela cuenta con dos o más establecimientos, deberá tramitar un solo registro, que abarcará a los otros.

2. El Instructor Externo Independiente presentará:

- A. Solicitud de autorización y registro de --

Instructor Externo Independiente, mediante la forma DC-3B, por triplicado.

- B. Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.
- C. Constancia del último grado de estudios, en original y copia.
- D. Por cada programa a impartir la forma DC-3C, por triplicado.
- E. Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.
- F. Documentos que acrediten su formación como -- Instructor, en original y copia.
- G. Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en las fracciones E y F.
- H. Dos fotografías tamaño infantil recientes.

I. FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

III. Los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determina la Dirección a su cargo y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

IV. Los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 4 al 6 del criterio I, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como Instructores; sin embargo, es recomendable que este tipo de Instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

V. Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, cuando incurran en las siguientes causas:

- 1. Si la Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante un año.
- 2. Si el Instructor Externo Independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.
- 3. Si no presentan el informe de actividades a que se refiere el criterio III, del presente oficio.
- 4. Si la Institución o Escuela imparte programas de capacitación y adiestramiento con instructores no autorizados.

5. Cuando así lo soliciten los interesados.

6. Cuando los Agentes Externos de capacitación impartan programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados.

7. Cuando la Institución o Escuela de capacitación o el Instructor Externo Independiente, ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, o contravenga las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento le sean aplicables.

VI. La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior.

Se autoriza a las particulares la libre impresión de las formas DC-3A, 3B y 3C, siempre y cuando se ajusten a las características señaladas para cada una de ellas.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el -- Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

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

SUPRAGO SPECTIVO. NO RESELECCION.

EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LUCIOVA TRALMANN
Rúbrica.

EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-3A DE SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION CAPACITADORA.

OBSERVACIONES:

- La solicitud deberá presentarse en original y 2 copias y anexar la documentación requerida que se señala en los criterios emitidos por el C. Secretario del Ramo para este efecto.

- Deberá ser llenada a máquina.

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

Indicar el número de la Institución o el de la persona propietaria de la misma tal y como aparece en la cédula correspondiente.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION.

Anotar el nombre completo de la Institución tal y como aparece en el Acta Constitutiva o como se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (3) NOMBRE DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre de la persona que se encuentra --

legalmente autorizada para representar a la Institución y que solicita la obtención de la autorización y registro correspondiente.

APARTADO (4) DOMICILIO.

Deberá anotarse el nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la colonia, población, municipio, código postal y entidad federativa.

APARTADO (5) TELEFONO.

Anotar el número telefónico de la Institución.

APARTADO (6) NOMBRE COMPLETO.

Anotar el nombre y los apellidos de cada uno de los instructores que formen la plantilla docente de esta Institución, enumerándolos en forma progresiva.

APARTADO (7) FIRMA DEL INSTRUCTOR.

Cada uno de los instructores deberá estampar su firma con lo que manifiesta que acepta ser instructor de dicha Institución.

APARTADO (8) NACIONALIDAD.

Anotar la nacionalidad de cada uno de los instructores. En caso de tener nacionalidad extranjera, deberán presentar su FM-2.

APARTADO (9) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES O REGISTRO DE INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.

Indicar el número del instructor tal y como aparece en la cédula correspondiente. En caso de contar con el registro como instructor externo independiente deberá anotarse éste, omitiendo el anterior.

APARTADO (10) PROGRAMA (S) PCR INSTRUCTOR.

Anotar el programa o los programas que vaya a impartir cada uno de los instructores, debiendo acompañar por cada programa que tenga estructurado y que vaya a registrar, la forma DC-3C (Registro de Programas), anexa que le será entregada.

APARTADO (11) FIRMA DEL SOLICITANTE.

Deberá plasmar su firma correspondiente.

APARTADO (12) FECHA DE SOLICITUD.

Señalar la fecha anotando el día, mes y año.

N.B. El solicitante queda enterado de que la información proporcionada se da bajo protesta de decir verdad, aceptando la responsabilidad que trae consigo el declarar con falsedad ante la Autoridad.



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

N. P. C.
ICP-820134 (1)

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION		NOMBRE DEL SOLICITANTE	
(2) INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL		(3) ING. FRANCISCO BANOS RIGS	
CALLE	Nº. EXT. NO. INT.	COLONIA	TELEFONO
REFORMA (4)	3C	(5)	373-55-06
POBLACION	C.P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	ENT. FED.
SAN JUAN TEXCELICUENO	52200	NAUCALPAN	EDO. DE MEXICO

II.- PLANTILLA DOCENTE

NOMBRE COMPLETO (6)	FIRMA DEL INSTRUCTOR (7)	NACIONALIDAD (8)	RES. FED. CE. CONT. O RES. INST. EXT. INDEP. (9)	PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR (10)
MINELIA SANCHEZ SERAFIN		MEXICANA	SASV-571119	PERFIL DEL OFICIAL Y AYUDANTE DE TROCIL.
ROSALINA ROJAS PALCVERO		MEXICANA	ROPR-590418	PROCESO DE HILATURA.
GILBERTO LOPEZ RANGEL		MEXICANA	LORG-600331	VARIANTES EN EL EQUIPO.

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD.

(11) FIRMA DEL SOLICITANTE

ING. FRANCISCO BANOS RIGS

FECHA DE SOLICITUD 25-11-54

(12)

FORMA-DC-3A

EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-3C DE SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.

OBSERVACIONES:

- La solicitud deberá presentarse en original y 2 copias y anexar la documentación requerida que se señala en los Criterios emitidos por el C. Secretario del Ramo para este efecto.

- Deberá ser llenada a máquina o con letra de molde clara y legible.

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

Indicar el número del solicitante así y como aparece en la cédula correspondiente.

APARTADO (2) NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre (s) del solicitante, así como el apellido paterno y materno.

APARTADO (3) NACIONALIDAD.

Anotar la nacionalidad del solicitante. En caso de tener nacionalidad extranjera deberá presentarse su FM-2.

APARTADO (4) DOMICILIO DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la población, el municipio, el código postal y la entidad federativa.

APARTADO (5) TELEFONO.

Anotar el número telefónico, señalando si es del domicilio particular, o de la oficina del solicitante.

APARTADO (6) NUMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DEL PROGRAMA.

En este espacio se anotarán, enumerados en forma progresiva, los programas que el solicitante tenga estructurados y vaya a registrar para poderlos impartir, debiendo acompañar por cada programa la forma DC-3C, anexa que le será entregada.

APARTADO (7) FIRMA DEL SOLICITANTE.

Deberá plasmar su firma correspondiente.

APARTADO (8) FECHA DE SOLICITUD.

Señalar la fecha anotando el día, el mes y el año.

N.B. El solicitante queda enterado de que la información proporcionada se da bajo protesta de decir verdad, aceptando la responsabilidad que trae consigo el declarar con falsedad ante la Autoridad.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR
EXTERNO INDEPENDIENTE

A.F.F.
 RAHJ-15715 (1)

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE (2) JOSE RAMIREZ HERNANDEZ		NACIONALIDAD (3) MEXICANA	
CALLE 13 DE SEPTIEMBRE (4)	NO. EXT. 10	NO. INT. 2	TELEFONO (5) 510-25-32
POBLACION CD. DE MEXICO	C.P. 11570	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA MICHEL HIDALGO	ENT. FED. D.F.

II.- PROGRAMAS A REGISTRAR

NO.	NOMBRE DEL PROGRAMA	NO.	NOMBRE DEL PROGRAMA
	(6)		
1	ENCARGADO DE BAR.		
2	MESERO		
3	SUPERVISOR DE SERVICIOS GASTRONOMICOS.		

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD.

FIRMA DEL SOLICITANTE

FECHA DE SOLICITUD 21-1-81 FORMA-DC-38

**EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-30
REGISTRO DE PROGRAMAS GENERALES.**

PRESENTACION

Este instructivo tiene la finalidad de orientar al --
uario, en el llenado de la forma DC-30.

La forma DC-30 cuenta con 4 hojas, en las cuales se --
presenta la siguiente informacion solicitada:

HOJA 1. Datos de Registro, nombre del Agente Capacitador, Datos y Estructura General del Programa. (Se utilizará sólo una vez por programa general).

HOJA 2 y 2A. Estructura y desarrollo del módulo. (La hoja 2 se utilizará sólo una vez por módulo -- y la hoja 2A tantas veces como objetivos específicos y actividades de instrucción tenga el programa).

HOJA 3. Técnicas de instrucción, Recursos Didácticos, Evaluaciones y Bibliografía. (Se utilizará -- sólo una vez por módulo).

ACLARACIONES

Las definiciones de Sistema General, Programa, Programa General y Módulo, las encontramos en los criterios que se refieren a Registro de Agentes Capacitadores, por lo que recomendamos de una lectura a éstos.

FORMA DE LLENADO

La Forma DC-30 es el medio por el cual se registran -- los programas generales, apoyando esta acción en un procedimiento técnico, que debe responder a las necesidades de capacitación del trabajador, a través de sus contenidos teóricos y prácticos en las diferentes áreas ocupacionales y los respectivos puestos de trabajo, que conforman a las empresas integrantes de la Rama Industrial y/o Actividad Económica.

Además de garantizar con la presentación de cada uno de los programas generales y/o los módulos que lo integran la validación, actualización y otorgamiento -- del Registro como agente capacitador.

EJEMPLO DE LLENADO.

HOJA 1: DATOS DE REGISTRO, NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR, REGISTRO Y DATOS GENERALES DEL PROGRAMA; Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.

APARTADO (1) No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR:

Anote el número que le fue asignado para su identificación como agente capacitador; si es por primera vez su registro y/o no tiene número asignado, -- déjese en blanco hasta ser aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (2) NO LLENAR:

Déjese en blanco para ser llenado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social una vez aprobado el programa general.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:

Anote el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas.

APARTADO (4) SISTEMA GENERAL:

Escriba el nombre de la rama industrial y/o actividad económica a que corresponde el Programa general.

APARTADO (5) NOMBRE:

Escriba la denominación que identifica al programa general.

APARTADO (6) DURACION:

Anote el tiempo total en horas en que se desarrollará el programa general, en base a la totalidad de los contenidos.

APARTADO (7) PUESTO AL QUE SE DIRIGE:

Escriba a que puesto de trabajo responde el programa general.

APARTADO (8) AREA OCUPACIONAL:

Señale el nombre del área ocupacional donde se ubica el puesto de trabajo.

APARTADO (9) OBJETIVO (S) GENERAL (S):

Escriba el o los enunciados que señalen los componentes y los contenidos más amplios que el participante debe alcanzar al término del programa general, como resultado del proceso de instrucción.

APARTADO (10) CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA:

Anote el listado de temas, que permitan tener una visión global del programa, como resultado del análisis de funciones del área ocupacional y puesto de trabajo.

APARTADO (11) METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION:

Describe de una manera general los procedimientos, por medio de los cuales será desarrollado el programa general y que tiene como finalidad el logro de los objetivos propuestos.

EJEMPLO DE LLENADO.

HOJA 2 y 2A: DATOS DE REGISTRO Y NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR, NOMBRE Y REGISTRO DEL MODULO, -- OBJETIVOS PARTICULARES Y DESARROLLO DEL MODULO.

En las hojas 2 y 2A, se debe especificar el Registro, Nombre y Puesto del Agente Capacitador, Nombre del Módulo, Título (s) Particular (es), Temas y Subtemas, Objetivos Específicos, Actividades de Instrucción y la forma en que se da de la teoría y práctica.

La hoja 2 se utilizará para registrar los módulos que integran el programa general con la información mencionada anteriormente y la hoja 2A tantas veces como objetivos específicos y actividades de instrucción se requieran para el desarrollo del módulo.

HOJA 2:

APARTADO (1) NÚMERO DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR:

Escriba el número que le fue otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como agente capacitador, siendo el mismo que anotó en la hoja 1, si es por primera vez su registro y no tiene número asignado, déjese en blanco hasta ser aprobado por esta Secretaría.

APARTADO (2) NO LLENAR:

Déjelo en blanco ya que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le designará el número de registro del módulo correspondiente al programa general una vez aprobado.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:

Escriba en este espacio el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas, siendo el mismo que en la hoja 1.

APARTADO (4) NOMBRE DEL MÓDULO:

Escriba la denominación del módulo.

APARTADO (5) DURACIÓN:

Anote el tiempo total en horas en que se desarrollará el módulo.

APARTADO (6) OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES):

Escriba el o los enunciados del cambio de comportamiento que se espera del capacitando, como resultado del aprendizaje al término del módulo, en función de los temas tratados, derivados del objetivo general del programa y que engloban los objetivos específicos.

APARTADO (7) TEMAS Y SUBTEMAS:

Escriba los temas y subtemas que correspondan a los objetivos específicos.

APARTADO (8) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Escriba los enunciados explícitos, concretos y unívocos de los comportamientos que el capacitando deberá adquirir al término de las actividades de instrucción.

APARTADO (9) ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN:

Anote brevemente, de manera clara los aspectos teóricos y prácticos, a realizar por los capacitandos durante las actividades de instrucción-aprendizaje que se deriven de los objetivos específicos.

APARTADO (10) DURACIÓN EN HORAS:

Escriba en los espacios correspondientes a teoría

y práctica el tiempo en que se desarrollará el objetivo específico, considerando que el tiempo destinado dependerá de la complejidad de los objetivos específicos.

HOJA 2A:

Los datos que se solicitan en esta hoja, son continuación de los solicitados en la hoja 2, referentes a temas y subtemas, objetivos específicos, actividades de instrucción, duración en horas de teoría y práctica, utilizándose ésta tantas veces como sea necesario.

APARTADO (1) TEMAS Y SUBTEMAS:

Anote los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (6) hoja 2.

APARTADO (2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Escriba los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (7) hoja 2.

APARTADO (3) ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN:

Escriba los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (8) hoja 2.

APARTADO (4) DURACIÓN EN HORAS (TEORÍA Y PRÁCTICA):

Anote los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (9) hoja 2.

EJEMPLO DE LLENADO:

HOJA 3: DATOS REFERENTES A TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN, RECURSOS DIDÁCTICOS Y EVALUACIÓN.

(Esta hoja se utilizará sólo una vez por módulo).

APARTADO (1) TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN:

Escriba las técnicas de instrucción que utilizará para impartir el módulo, por lo que al especificar las considere además las técnicas de integración y dinámicas de grupo.

APARTADO (2) RECURSOS DIDÁCTICOS:

Anote los materiales y recursos didácticos que utilizará para apoyar el proceso de instrucción tales como: películas, acetatos, rotafolios, retroproyector, proyector de películas, entre otros.

APARTADO (3) EVALUACIÓN:

Escriba las formas de evaluación que se desarrollarán durante la instrucción así como los instrumentos a emplear para verificar el grado o nivel de aprendizaje de los capacitandos, antes, durante y después del proceso de instrucción, en función de los objetivos particulares del módulo.

APARTADO (4) BIBLIOGRAFÍA:

Anote las referencias bibliográficas y bibliográficas que apoyen en términos generales al desarrollo del proceso de instrucción del módulo, anotando el nombre del autor (es), nombre del libro, editorial, país y año de edición.

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

Nº DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR: **ICI-221107031 (1)** NO LLENAR: **(2)**
NOMBRE Y RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR: **INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL (ICIT) (3)**

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA
SISTEMA GENERAL: **INDUSTRIA TEXTIL (4)**
NOMBRE: **OPERADOR DE MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS (5)** DURACION: **SETENTA (6)** HRS.: **70**
PUESTO AL QUE SE DIRIGE: **OFICIAL Y AYUDANTE DE TRÓCIL (7)** AREA OCUPACIONAL: **HILATURA (8)**

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA
OBJETIVO(S) GENERAL(ES):
Operará correctamente la máquina continua de anillos, utilizando las técnicas, equipo y utensilios adecuados para realizar el estiraje, torsión y enrollado de hilo, en el proceso de hilatura, aplicando las normas de higiene y seguridad en el desempeño de su trabajo; así como realizar el mantenimiento preventivo de la máquina.

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA
1. El papel del oficial y ayudante de trócil en la Industria Textil; 2. Funciones, actividades y operaciones en los puestos; 3. perfil del oficial y ayudante de trócil; 4. proceso de hilatura; -- 5. operación de la máquina continua de anillos; -- 6. técnicas, equipo y utensilios de operación; -- 7. variantes en el equipo; 8. mantenimiento preventivo y correctivo; 9. higiene y seguridad.
(10)

METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN
El programa se desarrolla a través de demostraciones teórico-prácticas, apoyándose en las técnicas de instrucción: integración y dinámica de grupos; recursos y auxilios didácticos. A su vez el capacitando por medio de la práctica constante adquiere habilidades y destrezas que le permite utilizar correctamente las técnicas, equipo y utensilios para desempeñar el puesto de trabajo. Durante la instrucción se establece el proceso de evaluación, utilizando los instrumentos de medición a fin de corregir los errores del capacitando.
(11)

Nº DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR: **ICI-8201340103 (1)** NO LLENAR: **(2)**
NOMBRE Y RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR: **INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL (ICIT) (3)**
NOMBRE DEL MÓDULO: **11. OPERACION DE LA MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS (4)** DURACION TOTAL: **32 (5)** HRS.
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): **2.1 OPERAR Y DAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LA MAQUINA CONTINUA DE ANILLO (6)**
EMPLEANDO LAS TECNICAS, EQUIPO Y UTENSILIOS ADECUADOS, ASI COMO LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

TEMAS Y SUBTEMAS (7)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (8)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (9)	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS, SU MANTENIMIENTO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO Y LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD. Máquina continua de anillos.	EL PARTICIPANTE 2.1.1 Explicará las características técnicas de funcionamiento de la máquina continua de anillos.	2.1.1.1 El capacitando desarrolla la dinámica de integración dirigida por el instructor, una vez explicada por éste. 2.1.1.2 El capacitando contesta en forma oral a las preguntas del instructor. 2.1.1.3 El capacitando explica la función de la máquina continua de anillos, en base a la información dada por el instructor. 2.1.1.4 El capacitando elabora un resumen sobre las ca-	2	(10)

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE	<p>características de la máquina, según las indicaciones del instructor.</p> <p>2.1.1.5 El capacitando expone el resumen elaborado, el instructor como moderador solicita opiniones y conclusiones al grupo.</p> <p>2.1.1.6 Siguiendo las indicaciones del instructor y fungiendo éste como moderador solicita al capacitando explique las funciones y características de la máquina.</p> <p>2.1.2.1 Después de la exposición del instructor, el capacitando señala las partes de la máquina, indicando el nombre de la pieza y su función.</p> <p>2.1.2.2 Por indicaciones del instructor se reúne en grupo para comentar, las características de las partes de la máquina elaborando un resumen.</p> <p>2.1.2.3 Una vez que el instructor expone y señala los mecanismos de la máquina, solicita al grupo indique cual es la función de éstos.</p> <p>2.1.2.4 Por indicaciones del instructor, forma equipos a fin de señalar en el diagrama previamente entregado las partes y mecanismos que constituyen a la máquina, indicando la función y características de los mismos.</p>	1	
	2.1.2 Identificará las partes y mecanismos que constituyen a la máquina continua de hilados.		2	1

HOJA 2 DE 2

FORMA DC-3C

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE	<p>instructor, forma equipos a fin de señalar en el diagrama previamente entregado las partes y mecanismos que constituyen a la máquina, indicando la función y características de los mismos.</p> <p>2.1.2.5 El instructor como moderador solicita al grupo resuma si el resultado del equipo de trabajo es correcto o incorrecto, explicando porqué.</p> <p>2.1.3.1 Después de la explicación del instructor el capacitando menciona las causas que hace necesario que las continuas varíen en sus mecanismos.</p> <p>2.1.3.2 El capacitando menciona el tipo de variación a efectuar según sea el caso, conforme los ejemplos dados por el instructor.</p> <p>2.1.3.3 El capacitando describe como funciona los mecanismos para: -Hacer un encarnado -Cortar -Tipo de rodillos -Por bondades individuales para cuatro husos -Banda ran general -Tipos de freno y -Control de anillos; -Reservorio de la canilla entre otros.</p>	(4)	
	2.1.3 Identificará las variaciones en los mecanismos del equipo, de acuerdo a las necesidades de hilado.		2	3
	2.1.4 Utilizará las técnicas de equipo y utensilios en la operación del instructor, el capacitando			9

HOJA 24 DE 24

FORMA DC-3C

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
Mantenimiento preventivo y correctivo.	<p>EL PARTICIPANTE:</p> <p>ración de la máquina continua de anillos.</p>	<p>tando prepara la bobina, la canilla, peque de setra para realizar el proceso de hilatura.</p> <p>2.1.4.2 El capacitando señala el sistema de encendido y revisa si los componentes de la máquina, están correctos, su-derivado por el instructor.</p> <p>2.1.4.3 El capacitando indica los riesgos de accidente en la operación de la máquina y selecciona el equipo a usarse, el instructor supervisa y evalúa esta actividad.</p> <p>2.1.4.4 El capacitando verifica si los mecanismos de la máquina son los adecuados orientado por el instructor.</p> <p>2.1.4.5 El capacitando inicia el proceso y operación de la máquina, supervisado y evaluado por el instructor, éste corrige desviaciones de operaciones de operación, dando recomendaciones.</p>	(4)	
	<p>2.1.5 Identificará el tipo de mantenimiento preventivo de la máquina continua de anillos.</p>	<p>2.1.5.1 El capacitando en equipo de trabajo y por indicaciones del instructor determina el tipo de mantenimiento preventivo de la máquina.</p> <p>2.1.5.2 El capacitando expone los resultados en su trabajo, el instructor como moderador solicita al grupo de sus comentarios.</p>		

HOJA 2A DE 4

FORMA DC-3C

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
Normas de higiene y seguridad	<p>EL PARTICIPANTE:</p>	<p>2.1.5.3 Determina los periodos en que se debe realizar el mantenimiento preventivo, elaborado por indicaciones del instructor un programa de mantenimiento preventivo.</p>	(4)	
	<p>2.1.6 Efectuará el mantenimiento preventivo en la máquina -- continua de anillos.</p> <p>2.1.7 Señalá las necesidades -- más comunes de mantenimiento -- correctivo en la máquina continua de anillos.</p> <p>2.1.8 Identificará las normas -- de higiene y seguridad en el área de hilatura.</p> <p>2.1.9 Establecerá ...</p>	<p>2.1.6.1 Efectúa el mantenimiento preventivo de la máquina, según las indicaciones del instructor.</p> <p>2.1.6.2 Explica por qué el mantenimiento preventivo ...</p> <p>2.1.6.3 ...</p> <p>2.1.7.1 ...</p> <p>2.1.7.2 ...</p> <p>2.1.7.3 ...</p> <p>2.1.8.1 A través de un estudio de caso ...</p> <p>2.1.8.2 ...</p> <p>2.1.8.3 ...</p>		

HOJA 3A DE 4

FORMA DC-3C

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>El desarrollo del programa tiene un alto porcentaje práctico por lo que se utilizará la técnica - demostrativa apoyada tanto por técnicas de integración como dinámica de grupos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partiendo el pastel • Cuatro aspectos de mí • Personalidad • Carrillos • Masa redonda • Práctica dirigida • Estudio de casos <p>(1)</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>El apoyo de cada sesión se dará a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acetatos con diagramas de los mecanismos de la máquina. - Láminas donde se muestren los pasos a seguir para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo. - Película donde se observe la operación de la máquina y la aplicación de las normas de higiene y seguridad. - Documento con la información para el alumno - Retroproyector - Rotafolio - Pantalla - Proyector de cine. <p>(2)</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Con el objeto de evaluar el presente módulo se establece el proceso de evaluación que consiste en conocer el nivel de conocimientos de los capacitandos a través de una evaluación al inicio con preguntas y respuestas orales.</p> <p>Posterior y durante el desarrollo del programa se evaluará al capacitando a través de las prácticas y se utilizará la escala - estimativa y la lista de cotejo, así como las pruebas objetivas - como apoyo a la evaluación.</p> <p>Por último y como fin del proceso a través de una práctica dirigida donde el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos - teóricos y prácticos adquiridos.</p> <p>(3)</p>
<p>BIBLIOGRAFIA</p> <p>Martínez, Martín A. Tecnología Textil. Madrid, Paraninfo, 1976 (4)</p> <p>Zepeda C. Joaquín. Apuntes de Hilatura de Algodón. México, ESIT, S.F</p> <p>Casa Aruta, Francisco. Diccionario de la ...</p>		
<p>HOJA 3 FORMA OC-8C</p>		



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SUBSECRETARÍA "E"
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE INSTITUCIÓN
O ESCUELA DE CAPACITACIÓN

R. F. C.

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN		NOMBRE DEL SOLICITANTE		
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	TELÉFONO
POBLACIÓN	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACIÓN POLÍTICA		ENT. FED.

II.- PLANTILLA DOCENTE

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

151

INFORMACIÓN PROPORCIONADA BAJO
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

FECHA DE SOLICITUD _____

FORMA DC 5/A

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR
 EXTERNO INDEPENDIENTE

R. F. C. _____

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE			NACIONALIDAD		
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	TELEFONO	
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		ENT. FED.	

II.-PROGRAMAS A REGISTRAR

No.	NOMBRE DEL PROGRAMA	No.	NOMBRE DEL PROGRAMA

291 Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

INFORMACION PROPORCIONAL. Bando
 PROTESTA DE LA BUENA VERDAD.

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

FIRMA DEL AGENCIADO _____

FIRMA _____



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

No. DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE	DURACION	HRS.
PUESTO AL QUE SE DIRIGE	AREA OCUPACIONAL	

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (S) GENERAL (ES)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

Nº DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

NOMBRE DEL MODULO

DURACION TOTAL

HRS

OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE			

154

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE :			

TECNICAS DE INSTRUCCION

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

RECURSOS DIDACTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

EVALUACION

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

BIBLIOGRAFIA

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

**CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION
 Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS
 DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01005 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal
 Director General de Capacitación y Productividad
 Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-I, 153-J, 153-O y 539 - fracción III inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar de la oportuna - - constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios número -- 01.3197 del 26 de septiembre de 1979 y 01.2279 del 6 de abril de 1981, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 5 de octubre de 1979 y 17 de abril de 1981, se emitieron criterios respecto a la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los Criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por trabajadores y patrones en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, instrumentados en el Plan Nacional de Desarrollo, -- han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como de orientarlas para un mejor funcionamiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las -- que competen las funciones correspondientes, en los

términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de -- fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo -- mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo, la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base a lo expuesto, se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

1. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

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

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

A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda, integrar una sola Comisión Mixta de Capaci-

tación y Adiestramiento, la cual puede contar -- con Subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

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

1. Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista Sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de Sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2. Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

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

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

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

presentarán sus informes.

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

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

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

VIII. Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la forma DC-1, impresa según modelo anexo en hojas de 28 x 21.5 cms.

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

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

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

El informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A por triplicado según modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de esta forma, siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y el modelo anexo publicado.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

A T E N T A M E N T E .
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LOZOYA THALMANN
RÉbrica.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA DC-1, INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

OBJETIVO

Que las empresas llenen la forma DC-1 con la información requerida para el registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

NORMAS

La Comisión Mixta debe estar representada invariablemente por los trabajadores y por el patrón (Bipartita). El número de representantes por parte del patrón y por parte de los trabajadores debe ser el mismo (Paritaria).

INSTRUCCIONES

- Llenar el formato a máquina o con letra de molde.
- Presentar el formato en original y dos copias.
- Los espacios en donde se indica "NO SE LLENE", deberán dejarse en blanco, pues son de uso interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Identificar los datos de la forma, comparando los números de los apartados con los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo.

APARTADO (1) NOMBRE O RAZON SOCIAL:

Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral.

APARTADO (2) R.F.C.:

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha asignado a la empresa, correspondiente al nombre de la misma, ya sea persona física o moral, por ejemplo: Persona Moral Tenerife Semo, S.A., RSE-200623, registro compuesto por letras del nombre de la empresa y fecha de constitución de la misma. Persona Física: Baltasar Chavira Casas, CACB-200104, registro compuesto por letras del nombre y fecha de nacimiento.

APARTADO (3) REGISTRO I.M.S.S.:

Anotar correctamente el registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

APARTADO (4) CALLE, NUMERO EXTERIOR, ETC.:

Anotar correctamente la dirección de la empresa indicando calle, número exterior, número interior, localidad o colonia, código postal, población, municipio o delegación política (en el caso del Distrito Federal), entidad federativa y teléfono (s). - Ejemplos: Av. López Mateos 234, Int. 6, Col. Las Águilas, Guadalajara. 04210 Guadalajara, Jal.; Quitláhuac 52-3, Col. Vallejo México 00722, Gustavo A. Madero., D.F., 317-40-52.

APARTADO (5) SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO:

Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección.

APARTADO (6) ACTIVIDAD ESPECIFICA:

La actividad de la empresa deberá estar anotada en la forma más específica posible, para permitir su correcta clasificación, por ejemplo: compra-venta de zapatos y bolsos para dama.

APARTADO (7) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA:

Se deberá anotar el número de trabajadores de la empresa. Ejemplo: 1,850.

APARTADO (8) NUMERO DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

Se deberá anotar el número de trabajadores representados por la Comisión, aunque no necesariamente deberá coincidir con el total de trabajadores. Ejemplo: 1,350.

APARTADO (9) NUMERO DE TRABAJADORES CON CONTRATO INDIVIDUAL, COLECTIVO O LEY:

De los trabajadores representados, deberá señalarse el número de trabajadores según sea la relación laboral existente entre el patrón y trabajadores, entendiéndose por:

- **CONTRATO COLECTIVO:** convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones para establecer las condiciones en las cuales debe prestarse el trabajo en una empresa o establecimiento.
- **CONTRATO INDIVIDUAL:** o sea, cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo mediante una retribución convenida, sin sindicato.
- **CONTRATO LEY:** convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones con objeto de establecer las condiciones sobre las cuales debe prestarse el trabajo de una rama determinada de la industria.

Ejemplo:
25 Contrato Individual
1,225 Contrato Colectivo
0 Contrato Ley

APARTADO (10) DATOS GENERALES:

En caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren organizados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos, indicar denominación del sindicato, número de registro, dirección teléfono (s). En caso contrario, estos apartados deberán permanecer en blanco.

APARTADO (11) NOMBRES:

Anotar los nombres de los representantes tanto del patrón como de los trabajadores, cuidando que sea exactamente el mismo número para que cumpla con el requisito establecido por la Ley, en el sentido de que sea paritaria.

APARTADO (12) R.F.C.:

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes de cada representante.

APARTADO (13) FIRMA:

Cada representante deberá necesariamente firmar.

APARTADO (14) INICIO DE ACTIVIDADES:

Deberá anotar la fecha en que la Comisión Mixta inicia sus actividades.

APARTADO (15) DURACION EN EL CARGO:

Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como tales.

APARTADO (16) SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO, INDICAR TOTAL Y DOMICILIOS:

Anotar las direcciones de los establecimientos, así como número total de ellos.

APARTADO (17) BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO:

En todos los casos se deberá anexar las Bases Generales, las cuales deberán ser elaboradas por los patrones y trabajadores y firmadas por los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación. Las Bases Generales deberán incluir las funciones que realizará la Comi-

sión Mixta. Las actividades, tanto técnicas como administrativas, las condiciones de las sesiones y cualquier otro aspecto que la Comisión Mixta considere necesario manifestar para el buen funcionamiento de la misma.

APARTADO (18) RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACIÓN DE LA MAYORÍA (CUANDO NO HAYA SINDICATO):

En caso de que no exista sindicato, se deberá anexar relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes.

El informe sobre la constitución de la Comisión Mixta a. Capacitación y Adiestramiento, será válido si está certificado.

ANEXADO (19) POR LOS TRABAJADORES:

Deberá anejarse el nombre y firma del Secretario General del Sindicato o de la persona que legalmente sea designada, conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato (Si no hay Sindicato, la certificación se hará por los trabajadores con la relación de nombre y firma).

APARTADO (20) POR EL PATRÓN:

Anotar el nombre y firma del patrón o del representante legal.

APARTADO (21) FECHA Y LUGAR:

Anotar los datos en que se efectúa la certificación de la Comisión Mixta.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-1.

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

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

NO LLENAR NO LLENAR

I.- DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL (1)		CALLE (1)		C.P. (1)		C.D. (1)		MUNICIPIO (1)		ESTADO (1)		REG. I.M.S.S. (1)	
TENERIA SEMO, S.A.		AV. LOPEZ MATEOS 234		6		LAS ANILAS		SHADALARA		CHALAPA		01111	
MPO O DELEGACION POLITICA SHADALARA		NO LLENAR		ENTIDAD FEDERATIVA JALISCO		NO LLENAR		TELEFONO(S) 5-25-55		NO LLENAR		NO LLENAR	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE MENCIONARLO													
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA (1) COMPRA-VENTA DE ZAPATOS Y BOLSA PARA PANA NO LLENAR													

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

NO. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA (1) <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center;">52</div>	NO. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (1) <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center;">52</div>	NO. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON SINDICATO (1) <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center;">3</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center;">55</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center;">1</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 8px;"> INDIVIDUAL COLECTIVO LEY </div>
---	---	---

III.- DATOS DEL SINDICATO (1)

DENOMINACION SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFITERIA						NO. REGISTRO 145-1	
CALLE MEXICO		NO. EXT. 234		NO. INT. 6		CODIGO POSTAL 01111	
POBLACION SHADALARA		MPO O DELEGACION POLITICA SHADALARA		NO LLENAR		TELEFONO(S) 5-25-55	
ENTIDAD FEDERATIVA JALISCO		NO LLENAR		TELEFONO(S) 5-25-55		NO LLENAR	

FORMA DC-1
HOJA 1 ANVERSO

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
(11)	(12)	(13)
SICARDO LOPEZ ARRIAGA	LOAR-190509	<i>[Firma]</i>
JUAN HERNANDEZ FILIBO	HEFI-150111	<i>[Firma]</i>
JOSE MARCELO BUSTAMANTE	BAGJ-390201	<i>[Firma]</i>

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
(11)	(12)	(13)
FRANJIN CARRILLO G.	CAGJ-120125	<i>[Firma]</i>
AREL OLIVIA MONDRAGON	OMMA-120921	<i>[Firma]</i>
EMPARO HERNANDEZ U.	HEHA-190701	<i>[Firma]</i>

NUMERO DE ACTUADORES DE LA COMISION MIXTA DIA 11 MES ABRIL AÑO 88 (14)
 DURACION EN EL CARGO 1 AÑO (12) (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 1 Y DOMICILIOS 1 0 1

V: DOCUMENTACION ADJUNTA

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

VI-CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

<p>POR LOS TRABAJADORES</p> <p>(1)</p> <p>NOMBRE Y FIRMA JUAN HERNANDEZ FILIBO DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION</p>	<p>POR LA EMPRESA</p> <p>(2)</p> <p>NOMBRE Y FIRMA JUAN ANTONIO BERNAN RUIZ DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>LUGAR Y FECHA GUADALAJARA, JAL., 16 DE ENERO DE 1984.</p>
---	---

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APLICANDO DE LA RESPONSABILIDAD EN SU CASO "MORALE" TODOS LOS QUE NO SE CONCORDEN CON VERDAD.
 FORMA DC-1) NOVA I REVERSO

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA DC-1A, REFERENTE A LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

OBJETIVO

Que las empresas notifiquen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las modificaciones que ocurren en la estructura y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, a través de la Forma DC-1A, debidamente requisitada.

NORMAS

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, constituida en cada empresa o establecimiento, debe contar con su número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para efecto de poder mantener actualizada la información relativa a la situación que guarda dicha Comisión.

La Comisión deberá conservar su carácter paritario y bipartito.

INSTRUCCIONES

- escriba a máquina o con letra de molde.
- presentar el formato DC-1A en original y dos copias.
- dejar en blanco los espacios en los que se indica "NO LLENAR".

- el espacio destinado a "Número de Entrada" será llenado por la Autoridad Laboral.
- identificar los datos de la forma, comparando los números de los apartados con los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo.

APARTADO (1) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:

Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral. Ejemplo: Arturo Furuguchi Yaud.

APARTADO (2) DOMICILIO DE LA EMPRESA:

Anotar correctamente la dirección de la empresa, indicando: calle, número exterior, número interior, colonia, población, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa, teléfono(s). Ejemplos: Av. López Mateos 235 Int. 6. Col. Las Águilas. Guadalajara. 04210 Guadalajara, Jal. Cuitláhuac 53-2. Col. Vallejo, México 00722. Gustavo A. Madero. Distrito Federal. 317-40-52.

APARTADO (3) NUMERO DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA:

Anotar el Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, designado a la empresa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (4) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO:

Anotar el número de folio del oficio en el cual se encuentra en la Constancia de Registro en el Ámbito Superior derecho, ejemplo: 024336.

APARTADO (5) NUMERO DE ENTRADA (NO LLENAR):

Espacio destinado para uso interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (6) SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE LA CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE AL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO:

Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección.

APARTADO (7) DATOS ANTERIORES:

Se anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y su Registro Federal de Contribuyentes.

APARTADO (8) DATOS ACTUALES:

Se anotarán los nombres de los representantes de los trabajadores de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento actuales, su Registro Federal de Contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

APARTADO (9) DATOS ANTERIORES:

Se anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes patronales de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y su Registro Federal de Contribuyentes.

APARTADO (10) DATOS ACTUALES:

Se anotarán los nombres de los representantes patronales actuales ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, su Registro Federal de Contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

APARTADO (11) MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA:

Se indicarán las modificaciones ocurridas en las Bases Generales, especificando qué puntos fueron objeto de modificación.

APARTADO (12) TIPO DE MODIFICACION:

Se encuentran listados varios datos que pueden sufrir algún tipo de cambio o modificación. Se podrá anotar cualquier dato no incluido. Ejemplo:
- R.F.C.
- Nombre y razón social de la Empresa.

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

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

I- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

1.1 LA BIVALCA, S.A.

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLUMNA
AV. LINDER MATES	235	0	LAS 312 COL.
POR. ACOM.	C.P.	MUNICIPIO O DELEGACION DEL D.F.	ESTADO
GUADALUPE	04420	GUADALUPE	MEXICO
ESTADO PRECATIVA	TELÉFONO		
TEL. 500			

III- NO. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

1.2 000000000000000000

IV- NO. DE OFICIO DE REGISTRO

1.3 000000

V- NO. DE ENTRADA Y ACTUALIZACION PATRONAL

1.4 000

VI- SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIAS ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

1.5 0

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

1.6 DATOS ANTERIORES

NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
RIVARDA LOPEZ ARRIBAGA	1945-05-15	JOSE GARCIA GARCIA	1945-05-15	[Firma]
JUAN HERNANDEZ PULIDO	1945-05-15	JOSE GARCIA GARCIA	1945-05-15	[Firma]
JOSÉ GARCÍA GARCÍA	1945-05-15			

VIII- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

1.7 DATOS ANTERIORES

NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
JOSUEN CARRILLO	1945-05-15	JUAN HERNANDEZ PULIDO	1945-05-15	[Firma]
ABEL TORRES MORALES	1945-05-15	JOSÉ GARCÍA GARCÍA	1945-05-15	[Firma]
JUAN HERNANDEZ URRUTEGUI	1945-05-15			

FORMA DE LA _____

FOJA 1 ANVERSO

APARTADO (13) DATOS ANTERIORES:

Se anotarán aquellos datos que serán objeto de modificación. Ejemplos:

GIR-591020-001
LA GIRALDA, S.A.

APARTADO (14) DATOS ACTUALES:

Se anotarán en forma clara y completa los datos -- actuales modificados. Ejemplos:

GIR-810410-702
LA GIRALDA, S.A. DE C.V.

APARTADO (15) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA:

Anotar los datos solicitados.

APARTADO (16) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES:

Anotar los datos solicitados.

APARTADO (17) LUGAR Y FECHA:

Anotar lugar y fecha en que se notifique la actualización de la Comisión Mixta.

X MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA (11)

XI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION (12)	DATOS ANTERIORES (13)	DATOS ACTUALES (14)
R.F.C.	GIR-591020-001	GIR-810410-702
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	LA GIRALDA, S.A.	LA GIRALDA, S.A. DE C.V.
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANEXO 1)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
NO DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
NO DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

XII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

JUAN ANTONIO BERGMAN RUIZ
(15) *[Firma]*
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

JUAN ANTONIO BERGMAN RUIZ
(16) *[Firma]*
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA (17) 21 FEBRERO 1954, GUINALIUSA, JAL.

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

FORMA DC-4

HOJA 1 REVERSO

MODELO DE BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

NOTA: A continuación se presenta un modelo de Bases Generales de Funcionamiento con el propósito de orientar a los patrones y a los trabajadores en la elaboración de aquéllas que se establezcan en cada centro de trabajo. Su adopción será optativa, pero se recomienda que -- por lo menos se incluyan los puntos señalados en los Criterios relativos a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de acuerdo a cada centro de trabajo se podrán -- adicionar aquellos aspectos que se consideren convenientes para el adecuado funcionamiento de su Comisión Mixta.

Enfatizamos que el éxito del cumplimiento de las funciones de los representantes depende -- de la relación interpersonal y profesional -- que establezcan.

En la ciudad _____, Estado de _____, siendo las _____ horas del día _____ sito en _____

_____ se encuentran presentes los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de establecer, de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, las Bases Generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisión Mixta de la empresa:

(Nombre de la Empresa)

Para lo anterior patrón y trabajadores (a través -- del sindicato, si lo hay)

(Nombre del Sindicato)

convienen en que dichas Bases Generales, se contengan y se encuentren en el presente documento.

BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º: El patrón y los trabajadores, nombrarán respectivamente _____ representante (s) que será (n) integrante (s) de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento por cada una de las partes.
(Nº de representantes)

CAPITULO II

DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION.

Artículo 2º: La Comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes -- funciones:

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de Capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que le solicita la Comisión a los Agentes Capacitadores y que éstos le rindan de los cursos que se imparten y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

b) Verificar que los Agentes Capacitadores Externos que hayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) Expedir a los Agentes Capacitadores las medidas pertinentes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.

d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos -- que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V, de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

f) Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el Plan y Programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.

g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.

h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Para Industrial o actividad económica a que pertenece la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento -- que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación y -- adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar -- los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de -- la Comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilitaciones laborales y entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

CAPITULO III
ORGANIZACION INTERNA DE LOS
INTEGRANTES DE LA COMISION.

Artículo 3º: Son atribuciones de los integrantes de -- la Comisión las siguientes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen.
- b) Hacer uso de la palabra.
- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en la orden del día.
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.
- e) Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

CAPITULO IV
DE LA DURACION EN EL CARGO.

Artículo 4º: Los integrantes de la Comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo _____, a partir de la -- integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

Artículo 5º: En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de 30 días.

CAPITULO V
DE LAS SESIONES Y ACUERDOS DE LA COMISION.

Artículo 6º: Las sesiones de la Comisión podrán ser -- de carácter ordinario y/o extraordinario.

Las sesiones ordinarias de la Comisión se efectuarán -- cada _____.

Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar -- a la vez que sean necesarias, a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

Artículo 7º: La Comisión deberá levantar acta de cada una de las sesiones, las cuales deberán contener -- cuando menos la siguiente información:

- a) Fecha, en que se celebre la sesión.
- b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.
- c) Orden del día de la sesión.
- d) Acuerdos tomados en la sesión.
- e) Firma de los asistentes.

Artículo 8º: La comisión deberá llevar un libro de -- Actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

CAPITULO VI
DE LAS BASES GENERALES

TRANSITORIO

UNICO.- El presente documento entrará en vigor a -- partir del día siguiente de su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadores.

CONVALIDACION

Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto -- en el ARTICULO UNICO TRANSITORIO, manifiestan su conformidad.

EL PATRON POR LOS TRABAJADORES

(Nombre y firma)

(Nombre y firma)

Cargo:

Nota: Las Bases de Funcionamiento de la Comisión -- Mixta deberán anexarse a la Forma DC-1.

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R F C.	FIRMA

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

V: DOCUMENTACION ADJUNTA

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

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

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



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

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

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

167

I - DATOS DE LA EMPRESA:

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

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

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



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION
 MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

I- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No. EXT	No INT	COLONIA
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	
ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO (5)

No. DE OFICIO DE REGISTRO

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION	NO LLENAR
---------------------------------	-----------

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

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

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C

D		
DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C

DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
Nº DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
Nº DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

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

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "A"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

CRITERIOS EN MATERIA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVOS A LISTAS Y
CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01007 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal
Director General de Capacitación y Productividad.
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-F, 153-V, 337 Fracción IV, y 539, fracción IV, Anexo al, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocer y registrar las constancias de Habilidades Laborales que en su oportunidad, se expidan a los trabajadores del País.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número -- 07-2278, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de abril de 1981, se emitieron criterios en materia de formulación y expedición de las constancias de habilidades laborales y sus listas corras pendientes, con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora -- del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por los factores de la producción en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de constancias de habilidades laborales.

Asimismo, en los términos del Artículo 518 de la Ley Federal del Trabajo; el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el -- Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año; habiéndose concedido a esa Unidad y a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente.

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

programa que para dicho puesto se estableció -- en el Plan de Capacitación y Adiestramiento -- aprobado por esta Secretaría.

- II.- Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.
- III.- Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la forma DC-4, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 X 21.5 Cms.
Las aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.
- IV.- Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a esta Secretaría, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la Forma DC-5, según modelo anexo mismo que deberá imprimirse en hojas de -- 28 X 21.5 Cms.
- V.- La documentación de que trata el punto IV de -- este criterio, se presentará por triplicado ante la Dirección o su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.
- VI.- Anexo a la documentación de que trata el criterio anterior, deberá presentarse una copia de -- las constancias de habilidades laborales relacionadas.
- VII.- Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y sus anexos deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario -- Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

A T E N T A M E N T E .
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL SUBSECRETARIO

EMILIO LEZONA TRAMANS.
RÚbrica.

DISEÑO DE LAS FORMAS DE LISTAS Y CONSTANTAS DE HABILIDADES LABORALES
(FORMAS 00-4 Y 00-5) E INSTRUCCIONES PARA SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES:

La Forma 00-4, deberá completarse por el trabajador y el empleador que indican "NO SE LLENAN", dejando a los Jueces, facultados para llenar las partes correspondientes de las respectivas listas.
La Forma 00-5, deberá completarse por el empleador y el trabajador que indican "NO SE LLENAN", dejando a los Jueces, facultados para llenar las partes correspondientes de las respectivas listas.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES		FORMA 00-4
EMPLEADO AL:		FECHA DE EMISIÓN
QUE HA LLENADO Y APROBADO EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL:		FECHA DE VENCIMIENTO
PUESTO DE:		FECHA DE EXPEDICIÓN
EN:		FECHA DE RECEPCIÓN
NOMBRE DE LA EMPRESA O DE LA EMPRESA O PATRÓN CATEGORÍA SOCIAL		CATEGORÍA SOCIAL FECHA DE RECEPCIÓN
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA O SIRO DE LA EMPRESA NOMBRE DE LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA O SIRO DE LA EMPRESA		NOMBRE DE LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA O SIRO DE LA EMPRESA NOMBRE DE LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA O SIRO DE LA EMPRESA
FECHA DE EMISIÓN DEL PRIMER EXAMEN DE: (15) FECHA DE EMISIÓN DEL SEGUNDO EXAMEN DE: (15)		FECHA DE EMISIÓN DEL PRIMER EXAMEN DE: (15) FECHA DE EMISIÓN DEL SEGUNDO EXAMEN DE: (15)
ACTIVIDADES ESPECIALES AL PUESTO DE TRABAJO O DEL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA O PATRÓN: ACTIVIDADES ESPECIALES AL PUESTO DE TRABAJO O DEL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA O PATRÓN: (15)		ACTIVIDADES ESPECIALES AL PUESTO DE TRABAJO O DEL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA O PATRÓN: ACTIVIDADES ESPECIALES AL PUESTO DE TRABAJO O DEL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA O PATRÓN: (15)
ANVERSO		FORMA 00-5

APARTADO (1) FECHA EN QUE SE EMITE:
Anotar el día, mes y año en que se otorga la Constancia de Habilidades Laborales al trabajador cuando éste haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de capacitación y/o adiestramiento dirigidos a su puesto de trabajo, conforme al Plan y Programas registrados.

APARTADO (2) EMPLEADO AL:
Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a quien se expide la constancia, así como su Registro Federal de Contribuyentes.

APARTADO (3) PUESTO DE:
Anotar la denominación del puesto al que se dirige la capacitación y/o adiestramiento conforme al Plan y Programas registrados.

APARTADO (4) EN:
Anotar el nombre o razón social de la empresa o patron, así como su Registro Federal de Contribuyentes, donde el trabajador presta sus servicios.
En los 2 siguientes renglones se anotará el domicilio de la empresa o patron.

APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECÍFICA O SIRO DE LA EMPRESA:
Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.
Ejemplo: Fabricación de Artículos de Plástico; Compra-Venta de Artículos para el Hogar, etc.

APARTADO (6) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA:
Detallar el número con el cual, quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (7) TIPO DE CONSTANTAS:
Marcar con una "X" en la casilla que el origen de la constancia es:

PROGRAMA ESPECÍFICO: En el caso de que el trabajador haya sido capacitado y/o adiestrado conforme a un Plan y Programas específicos presentados y registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN: En caso de que el trabajador haya sido capacitado y/o adiestrado en un programa general de capacitación presentado y registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

EXAMEN DE EFICIENCIA Y/O COMPROBACIÓN DOCUMENTAL: Cuando el trabajador haya sido capacitado y/o adiestrado en base a las acciones que señala el Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo en el caso de acreditación o mediante exámenes de suficiencia, ordenar el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (8) DOMICILIO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR:
Anotar el día y año de inicio del primer curso y el mes y año de terminación del último curso ofrecido a este trabajador y que comprende el total de la capacitación o adiestramiento a su puesto de trabajo, de acuerdo al Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (9) ACTIVIDADES ESPECIALES DEL PUESTO AL QUE SE EMITE LA PRESENTE CONSTANCIA:
Describir las actividades especiales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

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

NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR	NOMBRE DEL TRABAJADOR	C.E. N°	NIVEL EDUCATIVO		CATEGORIA	N° DE HORAS	N° DE DIAS	FECHA DE EJECUCION		
			GRADO	GRUPO						
VENTAS (10)	(11)	(11)	EDUCACION SEC	II	GOBIERNO ADE	1504-491113	(12)	(12)	23	
MANUAL DEL VENDEDOR (12)	RAUL SANTOS LARA (11)	SALV	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	64	

APERTURACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
(16)

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA

(17) ROLIVY ESCOBAR Jimenez

AGENTE CAPACITADOR

(18) [Firma]

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES

(19) [Firma]

REVERSO

FORMA DC 4

APARTADO (10) NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL:

Relacionar el nombre de la totalidad de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales impartidos al trabajador conforme al Plan y Programas de Capacitación.

APARTADO (11) INSTRUCTOR INTERNO:

Anotar el nombre y Registro Federal de Contribuyentes del o de los instructores internos que impartieron el o los cursos o eventos.

APARTADO (12) INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA:

Señalar el nombre o denominación según el caso, y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del o los instructores externos independientes o Entidades Capacitadoras que impartieron el o los cursos o eventos.

APARTADO (13) PROGRAMAS GENERALES:

Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Agente Capacitador que impartió el Programa General.

APARTADO (14) DURACION:

Anotar la totalidad de horas que comprendió cada uno de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales, de acuerdo con lo programado en el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (15) FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR:

En esta columna firmarán cada uno de los Agentes - Capacitadores que impartieron los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales. En el caso de Instituciones de Capacitación, deberá firmar también el representante legal.

APARTADO (16) CON NUMERO DE REGISTRO:

Anotar el número con el cual quedó registrada en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa, misma que autentifica la Constancia de Habilidades Laborales.

APARTADO (17) REPRESENTANTE DE LA EMPRESA ANTE LA COMISION:

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y la firma del representante de la empresa ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (18) REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION:

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y firma de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (19) FIRMA DEL TRABAJADOR:

En este espacio firmará el trabajador a quien se otorga la Constancia de Habilidades Laborales.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

NOMBRE DEL TRABAJADOR DE LA EMPRESA Y PLAN		NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR		FECHA DE EJECUCION	
RAUL SANTOS LARA (11)		SALV		23	
CATEGORIA	N° DE REGISTRO	CATEGORIA	N° DE REGISTRO		
II	1504-491113	II	1504-491113		
NOMBRE DEL CURSO, EVENTO Y/O PROGRAMA GENERAL		NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR		FECHA DE EJECUCION	
MANUAL DEL VENDEDOR (12)		RAUL SANTOS LARA		23	
NOMBRE DEL PROGRAMA GENERAL		NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR		FECHA DE EJECUCION	
VENDADORA		SALV		23	
NOMBRE DEL TRABAJADOR DE LA EMPRESA Y PLAN		NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR		FECHA DE EJECUCION	
RAUL SANTOS LARA (11)		SALV		23	
NOMBRE DEL TRABAJADOR DE LA EMPRESA Y PLAN		NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR		FECHA DE EJECUCION	
NOMBRE DEL TRABAJADOR DE LA EMPRESA Y PLAN		NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR		FECHA DE EJECUCION	

ANVERSO

FORMA DC 5



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

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR	REG. FED. DE CONT.
-----------------------	--------------------

PUESTO DE:

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

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
--	--------------------

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

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

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

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

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

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

174

ANVERSO

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

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

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N.º DE REGISTRO _____

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

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

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

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLO POR PUESTO DE TRABAJO

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

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA- DC-5

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

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