

85



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

7372598

MODELOS DE CAPACITACION APLICADOS EN EL
AEROPUERTO INTERNACIONAL DURANTE LA
PRIVATIZACION

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ELSA GAMBOA GUEVARA



DIRECTOR: LIC. JUAN VARELA JUAREZ

UNIVERSIDAD N.
AUTONOMA DE MEXICO.

MEXICO, D. F.



2001

EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA

A MIS SERES QUERIDOS

**POR SU APOYO, COMPRENSION
Y EL AMOR QUE ME TUVIERON,
DEDICO A USTEDES MI
ESFUERZO.**

A MIS MAESTROS

**EN ESPECIAL A USTEDES POR
ESTAR SIEMPRE ALENTANDO EN
NOSOTROS EL DESEO DE
ALCANZAR NUESTROS LOGROS.
MIL GRACIAS.**

INDICE

	PAG.
1. INTRODUCCION	01
2. MARCO LEGAL	07
2.1 UCECA	10
2.2 Reforma a la Ley Federal del Trabajo	10
2.3 Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo.	23
2.4 Reglamento de Capacitación y Desarrollo del Aeropuerto	25
2.5 Reglamento Interior de Trabajo del Aeropuerto	26
3. MARCO TEORICO	27
3.1 Detección de Necesidades de Capacitación	28
3.2 Análisis de Puestos	34
3.3 Plan y Programa de Capacitación	35
3.4 Proceso de Enseñanza –Aprendizaje	36
3.5 Coordinación de Eventos	39
3.6 Evaluación y Seguimiento	39
3.7 Costo – Beneficio	41
4. CONTEXTO LABORAL	42
4.1 Filosofía de la empresa	44
4.2 Organigrama de Recursos Humanos	46
4.3 Organigrama de la empresa	47
4.4 Papel del Psicólogo	48
5. PROCEDIMIENTO	50
5.1 Modelo Uno	50
5.2 Gráfica antes de la Desincorporación 1998	51
5.3 Gráfica después de la Desincorporación 1999	55
5.4 Modelo dos	57
5.5 Cuadro comparativo	61
6. ANALISIS Y EVALUACION	62
6.1 Gráfica de empleados capacitados en 1999	62
6.2 Gráfica comparativa de participantes de 1998-1999	64
6.3 Gráfica de personal capacitado y no capacitado 1999	65

6.4	Tabla de cursos impartidos a nivel directivo	66
6.5	Gráfica de Participantes de funcionarios 1998-1999	66
6.6	Problemática de los procesos de capacitación	67
6.7	Gráfica 1998	68
6.8	Gráfica 1999	69
6.9	Ejecución de D.N.C.	70
6.10	Análisis de D.N.C.	70
6.11	Elaboración del Plan de Capacitación	71
6.12	Escolaridad de Participantes	71
6.13	Formatos para evaluación	71
7.	CONCLUSIONES	72
8.	PROPUESTA	76
9.	ANEXOS	
8.1	ANEXO 1 (DC-1)	82
8.2	ANEXO 2 (DC-2)	83
8.3	ANEXO 3 (DC-2B)	84
8.4	ANEXO 4 (DC-3)	85
8.5	ANEXO 5 (DC-4)	86
8.6	ANEXO 6 (DC-5)	87
8.7	ANEXO 7 (D.N.C.)	88
8.8	ANEXO 8 (Formato de evaluación)	89
8.9	ANEXO 9 (Lista de participantes)	90
8.10	ANEXO 10 (Evaluación del participante)	91
8.11	ANEXO 11 (Reporte de Curso)	92
8.12	ANEXO 12 (Evaluación de consultores)	93
8.13	ANEXO 13 (Lista de cursos)	94
10.	BIBLIOGRAFIA	95

1. INTRODUCCION

En el ámbito de la industria, la capacitación es una preocupación generalizada de las empresas, las cuales en muchas ocasiones, solo tratan de cumplir con los requisitos indispensables legales que marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), no cabe duda que la capacitación es una alternativa que permite desarrollar las habilidades y elevar los conocimientos del personal, así como ser parte de un mecanismo que ayude al crecimiento de las empresas.

La capacitación es un motor que puede facilitar el desarrollo de las estrategias de cambio para alcanzar los objetivos que se tienen dentro de la organización, por lo que para corroborar los logros alcanzados, se deben realizar evaluaciones y/o mediciones del impacto de la misma, esto permite además que sea vista como una inversión, lo cual requiere que se lleven a cabo actividades más concretas para que a corto ó mediano plazo, el aumento en la productividad y la calidad de los servicios sea fácilmente perceptible, en este rubro cabe mencionar como antecedente, que en las entidades de gobierno la situación ante la capacitación es la misma que se menciona anteriormente, aunque no existen tantas obligaciones o compromisos por capacitar al personal y en muchos de los casos no se interesan por los beneficios o impacto que la capacitación ofrece, también se cumple solo con las obligaciones mínimas.

se tienen que considerar algunos aspectos, tales como los recursos humanos, los recursos materiales, la actividad o giro de la empresa, así como la filosofía de la misma.

En el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (A.I.C.M.), considerada también como entidad federativa hasta 1998, no se contó con una autonomía para dirigir y supervisar la capacitación, era regulada en los aspectos económicos, financieros y administrativos por un Organismo Central (Oficinas Generales de Aeropuertos y Servicios Auxiliares) que además tuvo la responsabilidad de administrar la capacitación de la plantilla de la red aeroportuaria, siendo aproximadamente 7,000 empleados. En estas circunstancias el A.I.C.M., no pudo participar en la elaboración del programa para su propio personal.

Oficinas Generales, continuó trabajando con su modelo de capacitación, el cuál debía cumplir con los diversos requerimientos de los aeropuertos, pero presentó deficiencias durante su aplicación, incluyendo problemas tales como, distancia entre cada uno de los aeropuertos y la falta de tiempo del personal para desplazarse.

Sin embargo podríamos considerar ante esta situación, por las condiciones que se presentaron en ese momento, que tal vez fue lo más adecuado, permitiéndose así, cumplir con el mínimo de los requerimientos de cada aeropuerto, capacitando así a la mayor parte del personal de la red.

De los factores que también debemos resaltar, es que no se contó con una identidad institucional, además de no tener el personal una impresión positiva sobre capacitación.

Oficinas Generales dirige la capacitación, sin considerar la actualización de los temarios, los cuales eran repetitivos, además de ser impartidos por los empleados que no estaban habilitados como instructores, esto representó para los mismos compañeros una falta de confianza hacia la capacitación y en los casos en que la consultoría era externa, los temarios no aplicaron al tipo de servicios que prestaba el aeropuerto.

Una de las inversiones más importantes y fuertes que realizó oficinas generales para abatir los costos en tiempo y dinero en el traslados del personal para capacitarse, fue implementar con el Tecnológico de Monterrey, el Aula virtual, que es educación a distancia a través de monitores y facilitadores, para el personal de la red en varios cursos de tipo técnico, pero fue un rotundo fracaso, a grandes rasgos podemos comentar que el personal no tenía conocimiento y tampoco estaba familiarizado con este mecanismo, la falta de interacción y el manejar un grupo tan heterogéneo en conocimientos decayó en su calidad, además de tener problemas con audió y video.

Como se indico anteriormente el A.I.C.M., hasta 1998 no contó con un área responsable de capacitación, esta nuia la credibilidad y el personal participa principalmente por las siguientes razones:

1. Distraerse para salir de la rutina,
2. Inscribirse a cursos para utilizar el tiempo en actividades personales,
3. Los jefes enviaban a su personal a curso para alejarlos de su vista.

Los jefes indican a través de reportes y llamadas de atención el ausentismo del personal a los cursos en que se inscriben, también manifiestan vía telefónica o reuniones de trabajo, que el personal los usa de pretexto para salir del área laboral. Así mismo el personal indica en la presentación de las expectativas del curso a través de las diferentes técnicas (como la lluvia de ideas), que los obligan a inscribirse como castigo principalmente.

En ese mismo año, por la situación del país y la transformación de las empresas, el Aeropuerto Internacional, sufrió un proceso de privatización que lo condujo a transformar a sus procedimientos fiscales, financieros, operativos y administrativos, obligado a cumplir en tiempo y forma, con los diversos compromisos. Así mismo, a través de este proceso de privatización la empresa adquiere, la responsabilidad de ser esta misma y no un organismo centralizado la que realice sus programas de capacitación, determinando bajo su propia dirección el control de su presupuesto, dándose la oportunidad de modificar el modelo de capacitación hasta entonces utilizado, implementando un segundo modelo que fuera diferente y el cual otorgará resultados más tangibles en la productividad y calidad de los servicios.

Como parte de una observación muy acertada, debemos aclarar que nos permitimos utilizar el termino "modelo" en este reporte, para describir los dos diferentes tipos procesos que se aplicación en el Aeropuerto. Sin embargo el concepto se utiliza generalmente para hablar de modelos de aprendizaje, mismos que en este momento no fueron considerados.

A partir de esta privatización, cambio la estructura organizacional y por primera vez se creó la Gerencia de Recursos Humanos, de la cual derivó una Subgerencia de Capacitación, cuya principal responsabilidad fue la aplicación de los planes y programas de capacitación.

En estas circunstancias el segundo modelo de capacitación, permitió introducir una nueva filosofía en la empresa y con esta misma difundir la misión, la visión y los valores, para que el personal y funcionarios, modificaran sus expectativas con actitudes más positivas.

Durante este segundo modelo, el cual se describe más adelante, se obtuvieron mejores resultados comparados con el primer modelo, pero debe señalarse que se realizaron algunos procesos de emergencia, ya que se habían agotado los plazos para reportar los planes y programas de capacitación. (Señalamos de antemano que los formatos de DNC, estaban incompletos, la estructura del organigrama estaba siendo constantemente modificada, la plantilla de la subgerencia solo constaba de tres elementos), esto fue hasta a principios de 1999.

Aunque este segundo modelo de capacitación, ofreció mejores beneficios a la empresa, se reitera que no fue el más adecuado, considerando los procedimientos casi improvisados y que surgieron de la misma necesidad de ejecutarse en la práctica.

Las descripciones y comparaciones de los resultados de ambos modelos aplicados en este aeropuerto, nos señalan las deficiencias de no realizar correctamente los procesos, bajo este contexto, nos permitimos proponer un sistema de capacitación, el cual contenga las etapas necesarias y se encuentren estructurados correctamente para elevar la productividad y calidad de las empresas, permitiendo mejorar el nivel de vida y carrera del personal.

Mejores condiciones laborales, no son producto exclusivo de capacitación, pero vigilar un programa que cumpla con las especificaciones que requieren las diversas áreas, considerando el tipo de entidad y servicio que realizamos, pueden garantizar la obtención de resultados óptimos en productividad y calidad en los servicios.

Desde otra perspectiva, podríamos señalar que responder a situaciones de emergencia que la empresa tiene, no significa que sea lo adecuado o que se tenga que improvisar constantemente, por lo que deben sugerirse alternativas e implementar incluso los procedimientos correctos, los cuales ofrezcan ganancias a la empresa, validando siempre la información, respaldado por el aspecto legal.

2. MARCO LEGAL

Sin lugar a dudas, la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo de los recursos humanos, la formación profesional del personal, la educación de adultos, o cualquier otro tipo de actividad que en este sentido realiza una empresa o aquellas personas que van a incorporarse al mercado de trabajo, presentan antecedentes remotos. Prácticamente no ha existido organización o unidad productiva, independientemente de su nivel de modernidad, que de manera formal o rudimentaria, no se haya preocupado por facilitarle a sus trabajadores algún tipo de entrenamiento, acorde con sus propias necesidades.

Espinosa (1999), indica "El Capacitar y adiestrar a los trabajadores en México, no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registran actividades en esta materia. El método, de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva".

En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su Título Tercero al contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Durante este periodo, la figura del contrato sirvió, más que para capacitar a las personas que por

primera vez ingresaban a la actividad productiva, o a las que cambiaban de área ocupacional, para procurarse mano de obra barata y propiciar la explotación de la clase trabajadora.

La nueva Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1970, recogiendo una inquietud del sector obrero organizado, y después de acaloradas discusiones en el seno del Congreso de la Unión, suprime el Contrato de Aprendizaje, sin sustituirlo con alguna disposición similar. Sin embargo, en la fracción XV del artículo 132 de este ordenamiento jurídico se establece la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

El 1° de septiembre de 1977, el Presidente en turno en su 1er. Informe de gobierno, hizo mención al proyecto de iniciativas de reformas al artículo 123 constitucional, que elevan la capacidad y el adiestramiento de los trabajadores al máximo rango jurídico. El día 29 de noviembre del mismo año, el ejecutivo exponía ante el Congreso de la Unión, los motivos por los cuales deberían reformarse las fracciones XIII y XXXI del Apartado A, del artículo 123, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Por medio de estas reformas, se consignaba en la Ley Suprema de la Federación, el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo, así como la Federación y aplicación de las normas laborales relacionadas con este tópico.

La iniciativa de Ley propuso que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidades coexistentes, actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en suma, abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibilitaran el ascenso a puestos de nivel superior.

Las adiciones propuestas, y que salvo modificaciones superficiales siguen siendo las mismas, señalan que el tiempo que se destine a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores deberá estar comprendido, por lo general, dentro de la jornada de trabajo y consideran como excepciones a esta regla el que se pacte en forma distinta entre el trabajador y el patrón de acuerdo a la naturaleza de trabajo que se realice y al común de acuerdos entre ambos, o bien cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

La propia iniciativa prevé la formulación de registros de trabajadores, con habilidades certificadas dentro de cada una de las ramas industriales o actividades económicas, lo que permitirá planear una política de empleo y encauzar debidamente a los demandantes de trabajo a los puestos idóneos, ya que se reconoce que el desenvolvimiento óptimo de la relación de trabajo, está en proporción directa a la congruencia que exista entre la naturaleza del puesto y las aptitudes que posea el trabajador.

2.1 Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

(UCECA): Desde el punto de vista operativo, la iniciativa que se comenta, preceptúa la existencia de una estructura vertical que parte de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada empresa o establecimiento y concluye, en el último nivel, con la presencia de un organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuya denominación inicial fue el de Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, (UCECA).

En este sentido, se destaca la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Artículos 537 y 538 Ley Federal del Trabajo), a cargo de la UCECA, cuyos principales objetivos eran:

- ✓ Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- ✓ Registra Constancias de Habilidades Laborales.

2.2 Reformas a la Ley Federal del Trabajo, estas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, con vigencia a partir del 1° de Mayo del mismo año.

En 1983 desaparece la UCECA, quedando todas sus atribuciones a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que las encomendó a su Dirección General de Capacitación y Productividad, DICAPRO, para su implementación. Para sustentar esta medida fue necesario modificar la Ley Federal del Trabajo.

El 2 de Agosto de 1984, publicados en el **Diario Oficial de la Federación** del día 10 del mismo mes y año, y O2-B-1024, de fecha 23 de agosto de 1985, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 10 de Septiembre de 1985, se emitieron los criterios y formatos administrativos que deben utilizarse en las empresas para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; para la formulación y presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas; para la expedición de las constancia de habilidades laborales y para la presentación ante esta Dependencia de las listas correspondientes; los relativos a la autorización y registro de agentes capacitadores, así como los criterios para la definición, establecimiento y registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el día 31 de mayo de 1995, considera la necesidad de facilitar y fomentar la actividad productiva, a través de la reducción de los requisitos y trámites que deben cumplir las empresas, así como de programas y acciones dirigidos a la mayor capacitación de la fuerza laboral y al mejoramiento sostenido de su productividad y calidad;

El programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 28 de mayo de 1996, señala que debe impulsarse un importante esfuerzo de desregulación y simplificación administrativa en todos los ámbitos y niveles de gobierno, así como el mejoramiento permanente de los servicios gubernamentales;

El Programa Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 7 de enero de 1997 establece la necesidad de revisar y simplificar el proceso administrativo de registro de las obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento, con el fin de convertirlo en un elemento promotor de las ventajas de la capacitación para los trabajadores y las empresas, que permita articular adecuadamente las acciones de difusión y de asistencia técnica de la autoridad, con las partes del proceso capacitador que es necesario fortalecer en los centros de trabajo, y

Que dentro del marco del Acuerdo Presidencial para la Desregulación de la Actividad Empresarial, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 24 de noviembre de 1995, se ha procedido a revisar y evaluar las disposiciones administrativas derivadas de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las obligaciones patronales y dar mayor importancia a los esfuerzos específicos que se deben realizar en cada empresa para la formación y actualización de la fuerza laboral, se ha tenido a bien expedir lo siguiente:

ARTICULO PRIMERO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

- I. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas

tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa;

- II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del Contrato-Ley;
- III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupe, se podrá constituir más de una comisión mixta.
- IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1, (anexo 1). La Secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

ARTICULO SEGUNDO.- Se establecen los criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas.

- I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de

formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar productividad y, mejorar las aptitudes del trabajador;

II. Los planes deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

A.- Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B.- Podrán formularse en tres modalidades:

i.- Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.

ii.- Planes y programas elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.

iii.- Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C.- Deberán referirse a períodos no mayores de cuatro años.

D.- Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

- E.- Cuando sea el caso, podrán concluir los cursos y/o eventos de capacitación que:
- i.- Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
 - ii.- Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;
- III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionan la capacitación y adiestramiento referidos;
- IV. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodología para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que la representan;
- V. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de los planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2, (anexo 2), dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas en las que no

rija el contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto de este Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y procedimientos de selección utilizado para capacitar a los trabajadores, y

VI. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2B, (anexo 3). La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal

circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

ARTICULO TERCERO.- Se establecen los criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores y para la presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaría.

- I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;
- II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:
 - A.- Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.
 - B.- Serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión o designados por la misma.
 - C.- Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se lleven a cabo en la empresa.
 - D.- Para la expedición se utilizará el formato DC-3, según el modelo (anexo 4).

- III. Las empresas deberán hacer del conocimiento de la Secretaría, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato DC-4, (anexo 5), dentro de los veinte días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la Secretaría.

ARTICULO CUARTO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos:

- I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que presten servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores.
- II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:
 - A.- Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir la capacitación.
 - B.- Los instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;
- III. Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:
 - i.- El formato de solicitud DC-5, (anexo 6).

ii.- Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos, Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir la verdad que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán asentados en el formato DC-5, información a partir de la cual la Secretaría llevará el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientemente soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que desean impartir, deberán presentar la siguiente documentación;

i.- El formato DC-5, según modelo anexo.

ii.- Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empíricamente o académicamente.

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá un acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado, deberá expedir la constancia de tal

circunstancia, dentro de los días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

- IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría, mediante la presentación del formato DC-5, su autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, para modificar la plantilla de instructores. La Secretaría emitirá un acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite una objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, la referida solicitud se considerará autorizada.
- V. Las agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema,
- VI. La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente Acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. o bien cuando la Secretaría compruebe esta circunstancia en ejercicio de

sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando el derecho de audiencia correspondiente.

ARTICULO QUINTO.- La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente acuerdo, deberá presentarse a la Secretaría en formatos que se ajusten al diseño y contenido de los modelos anexos, en tamaño carta, conforme a los lineamientos señalados en el instructivo que se adjunta. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo o en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la propia Secretaría de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

A solicitud de los interesados, las listas de constancias de habilidades laborales podrán presentarse a través de medios magnéticos, para lo cual se deberán asentar en el formato DC-4 los datos generales de la empresa señalados, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, respetando las características de dicho formato, en un diskette de 3.5 pulgadas.

TRANSITORIOS

SEGUNDO. Quedan sin efecto los oficios que a continuación se indican, expedidos por el C. Subsecretario "B" de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

- I. Oficio número 01005 de fecha 02 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la constitución, funcionamiento y registro de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento;
- II. Oficio número 01006 de fecha 02 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y programas de capacitación y adiestramiento;
- III. Oficio número 01007 de fecha 02 de agosto 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de las constancias de habilidades laborales;
- IV. Oficio número 01008 de fecha 02 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios para la autorización y registro de agentes capacitadores;
- V. Oficio número 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984, que establece criterios y formatos para el registro de sistemas generales de capacitación y adiestramiento; y
- VI. Oficio número 02-B-1024 de fecha 23 de agosto de 1985, publicado en el Diario Oficial de la Federación, que establece los criterios y el formato para la presentación y registro de la comisión mixta de capacitación.

2.3 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal de Trabajo.

Por esta razón en nuestro sistema constitucional la formación profesional ha adquirido la categoría de garantía social al haberse establecido métodos y sistemas para que los trabajadores se capaciten y estén preparados de manera más eficiente y permanentemente para actuar dentro de cualquier proceso tecnológico, (Diccionario Jurídico Mexicano, 1991).

Moreno (1994) El marco normativo de la capacitación lo establece el artículo 123, de la Constitucional apartado A, fracción XIII que dice:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación, esta ley es la Ley Federal de Trabajo que contiene en el capítulo III Bis, del artículo 153-A al 153-X, la normatividad para organizar, impartir, desarrollar y promover la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

El artículo 153-F describe el objetivo de impartir capacitación y adiestramiento como lo siguiente:

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

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo.

IV.- Incrementar la productividad y:

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Dicho en otros términos de la propia Ley, el objeto de la capacitación es elevar el nivel de vida del trabajador y la productividad, entendiéndose este último concepto como el hecho de incrementar la eficacia de cada persona y a su vez de su empresa.

La Ley Federal de Trabajo determina que los cursos y los programas de capacitación y adiestramiento deberán impartirse durante el horario de trabajo, o en su caso fuera de él, siempre y cuando estén de acuerdo los representantes de la empresa y el trabajador. Los cursos podrán impartirse por instituciones o escuelas que estén registradas y autorizadas por la Secretaría del trabajo y Previsión Social o por instructores internos de la empresa.

Los planes y programas de capacitación o adiestramiento según al Art. 153-Q, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por la empresa.

2.4 Reglamento de Capacitación y Desarrollo

Art.7.- La Comisión Nacional Mixta de Capacitación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V., es el órgano que tiene por objetivo, normar, programar, promover, realizar y coordinar todo lo relacionado con las acciones de capacitación, adiestramiento y actualización de conocimientos de los trabajadores del A.I.C.M., S.A. de C.V.

Art.21.- El programa de capacitación y desarrollo, deberá contemplar en su integración: cursos, seminarios, conferencias, talleres, temas educativos, enseñanza abierta, intercambio de información y servicio de biblioteca o cualquier otro medio didáctico y estará encaminado a satisfacer las necesidades reales y específicas existentes en la empresa.

Art.31.- Todos los empleados, sin excepción alguna podrán participar en las actividades del programa de capacitación y desarrollo, de acuerdo a las necesidades del área e individuales.

Art.69.- La Subgerencia elaborará periódicamente los informes que le permitan realizar el seguimiento del personal que asistió a los cursos, obteniendo la evaluación del Jefe inmediato.

Art.70.- La Subgerencia estará obligada a proporcionar la información que sea necesaria para las áreas de la empresa, a efecto de dar ejecución de los diferentes programas.

2.5 Reglamento Interior de Trabajo del A.I.C.M., S.A de C.V.

Art.38.- El personal recibirá la capacitación y adiestramiento, con base a las necesidades, planes y programas de la empresa.

La capacitación no se aplicó en los términos anteriores, ya que los modelos que se desarrollaron en este aeropuerto, no lograron determinar los avances y mejoras en el puesto, porque no se tuvo la oportunidad de implementar una evaluación del puesto en correlación con la capacitación, además de no contener la empresa los análisis de puestos actualizados.

Podemos concluir, que en el marco legal de la capacitación existen modificaciones a la Ley que han mejorados los trámites administrativos para la entrega de informes, que las empresa como el Aeropuerto capacitan al personal de acuerdo a la obligación que se tiene, pero no se toma en cuenta que la capacitación no son solo trámites administrativos o cumplimiento a la ley, se tiene que reiterar que la capacitación es un sistema que permite reforzar conocimientos, aprender a hacer mejor las cosas, por lo que cabe mencionar que en ningún artículo se menciona el hecho de que debiera ser obligatorio que el personal se capacite dentro del puesto que desempeña, las empresas deben mantener una corresponsabilidad con el personal, es decir, así como la empresa tiene obligación de capacitar, el personal debería tener la obligación de actualizarse.

3 MARCO TEORICO

La necesidad de capacitarse para estar en mejores posibilidades de competencia es lo que sustenta este marco, por lo que la capacitación debe ser un proceso permanente.

Reza (1995), explica diversos modelos de capacitación y como son aplicados en diversas empresas, algunos sirven solo para tener resultados por cantidades, número de cursos y número de participantes, pero como el autor señala, esto no se puede considerar capacitación, por lo que él indica como debe llevarse la administración de la capacitación en las empresas, señalando en cada modelo o sistema los beneficios de aplicar correctamente cada etapa.

En el ámbito laboral se requiere un sistema o modelo de capacitación que involucre todos los procesos para obtener los resultados deseados, que incidan directamente en la productividad o calidad de los servicios que presta. Ubicada la **CAPACITACIÓN** como un componente de la Administración de Recursos Humanos, debemos mencionar primero, lo que para algunos autores significa la administración de recursos humanos y la capacitación.

Para Arias (1973) la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La capacitación se considera como la acción permanente, consciente y deliberada para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes, orientadas al aumento sistemático y continuo de la formación de áreas técnicas y administrativas en todos los niveles jerárquicos (Limón, 1989).

Siliceo (1987) define el concepto de capacitación, como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores.

De acuerdo con Chivenato (1993), la capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de su cargo. El entrenamiento, lo define como el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos.

El entrenamiento: se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y al desarrollo de habilidades.

3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION:

Pinto Villatoro (1992) nos indica que "parte inicial del proceso de capacitación, es la determinación de necesidades de capacitación (DNC) , "que es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación,

toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Aquí tenemos algunas definiciones:

- El adiestramiento.- Es el conjunto de acciones para desarrollar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia.
- La actitud.- son las manifestaciones del comportamiento afectivo debido al conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas o situaciones.
- En la aptitud.- hablamos de la potencialidad del individuo para aprender, condición que le permite adquirir mediante un entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Quando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el debe ser" o situación esperada y "el ser" o situación real; y esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades".

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas son del tipo administrativo o económico, es decir, que suceden en el momento:

- ✓ Baja productividad
- ✓ Baja calidad del trabajo.
- ✓ Comunicación deficiente.
- ✓ Exceso de errores o desperdicio de tiempo y material, entre otras. "

Para Chivenato (1993). Las principales actividades son:

- ✓ A quién capacitar.
- ✓ En qué se debe capacitar
- ✓ Cómo se debe capacitar.
- ✓ Cuándo se debe capacitar.
- ✓ Dónde se debe capacitar.
- ✓ Quién hará la capacitación

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización. La DNC, entonces está orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- ✓ Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ✓ Identificar las características de esas personas.
- ✓ Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- ✓ Identificar los instructores potenciales.
- ✓ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ✓ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo antes de hacer una DNC, se debe definir una estrategia, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación. La DNC, puede tener los enfoques que son de acuerdo al puesto, que señala los estándares de rendimiento y eficiencia, así como las normas precisas de trabajo, el de desempeño, que nos permite poner énfasis no en el debe ser o poder contra lo que sabe y puede, sino en lo que debe lograr, debe alcanzar o debe hacer contra lo que logra alcanzar o hace. Por último el enfoque de acuerdo al problema pone énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos o problemas de calidad, así como en el ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.

Para la DNC, se presentan diferentes técnicas de investigación y de aplicación, que para fines prácticos, cada empresa determina la que mejor se adecuó a sus necesidades considerando el nivel de exactitud o prontitud con el que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las condiciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa, por lo anterior, cabe mencionar algunos métodos utilizados para esto:

- ✓ Método participativo: Involucra a responsables y subordinados, sacando un consenso de las necesidades de capacitación.
- ✓ Método prescriptivo: Se utilizan instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente para conocer los problemas de la empresa, sirve principalmente para detectar necesidades de tipo organizacional.

- ✓ **Método combinado:** Combina los métodos de análisis, prescriptivos y participativos, dependiendo del enfoque de la investigación, (al puesto, al desempeño, o a problemas) y del ámbito, área y nivel de estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos a emplear.
- ✓ **Técnicas de investigación:** Para recopilar la información se requiere de utilizar técnicas de investigación como la observación, la entrevista y la encuesta entre otras.
 - **La observación:** puede ser a un sujeto o a un grupo, permite el mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.
 - **La entrevista:** consiste en recabar información directa, sobre los distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a problemas de la misma y a necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo. La entrevista se puede llevar a cabo tanto en gerentes, jefes y supervisores como con los propios trabajadores.
 - **Tipos de entrevista:** abierta, dirigida o estructurada y semidirigida o semiestructurada, la entrevista puede ser con preguntas cerradas o abiertas.
 - **Técnica de encuesta:** tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del

personal de una organización. La encuesta se hace por grupo en presencia del investigador.

- Técnica de corrillos: es una técnica participativa, los corrillos son grupos formados por personas que más conocen de la problemática del trabajo y buscan llegar a una conclusión.
- Técnica de lluvia de ideas: Se plantean objetivos, preguntas y se escriben las respuestas en el rotafolio, por último se revisan y discuten.
- Técnica de Ley de Pareto: se realiza una selección de los conceptos más importantes sobre los cuales se debe actuar, como los problemas o las causas, se asignan porcentajes a cada uno por medio de votaciones realizadas por los participantes, se toman las más importantes carencias de preparación.
- Técnica causa-efecto de problemas o modelos de Ishikawa: se determinan los problemas más importantes y se analizan uno a uno las causas que producen.

La DNC, es una fase de la planeación y a la vez el principal producto que sirve de insumo para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programas de entrenamiento, apoyándose en la información obtenida del análisis de puesto.

3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS:

Reyes (1978), señala, "La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos, responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, para los directivos, representa la posibilidad de conocer las obligaciones y características de cada puesto, a los supervisores les permite conocer las labores encomendadas para su vigilancia y para el trabajador conocer sus labores con detalle, además que de ello depende la perfección de estas".

Grados (1988) El puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Se pueden distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

- Se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- Se realiza para orientar la selección de personal.
- Formulado con miras al adiestramiento de personal.
- Sirve a la evaluación de puesto.

La información se puede obtener a través de la observación directa, informes del trabajador, de los supervisores inmediatos, cuestionarios y entrevistar a trabajadores y supervisores.

Problema de adaptación de hombre-puesto: Es conocido que debe existir el hombre adecuado para el puesto adecuado, aunque realizar un análisis de puesto para un alto ejecutivo, puede parecer camisa de fuerza".

3.3 PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACION:

A partir de la información obtenida de la detección de necesidades de capacitación, se debe realizar un plan y programa de capacitación, que se adapte a las necesidades de la empresa.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1984) refiere que el plan y programa, era una expresión escrita a través de la cual las empresas presentan, para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo. El programa como parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional.

Reza Trosino (1995) nos indica las consideraciones para la elaboración de un programa de capacitación son:

- a) Investigar antecedentes, revisar las necesidades organizacionales y de capacitación, establecer necesidades encubiertas y manifiestas, jerarquizar puestos y personas a capacitar, considerando la profundidad de los cursos.
- b) Inventario de recursos humanos; carencias de los conocimientos de los empleados.*

* Comentario: cabe agregar que el inventario de recursos humanos sirve además para conocer que habilidades debe desarrollar el personal para ascender a otras áreas.
- c) Las fases de la elaboración: redacción de objetivos; estructura de contenidos; especificación de objetivos intermedios y particulares; la evaluación del evento en

todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo; la preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor; la organización e integración del curso; la programación en tiempo y recursos de los eventos, el suministro del apoyo logístico necesario y la evaluación en todas sus dimensiones.

d) Llenado y formalización de formatos legales.

Mora (1985) nos dice que Capacitar, es un conjunto de actos intencionados que permiten que alguien adquiera la aptitud o disposición para hacer algo. En palabras más sencillas. La capacitación es "Aprendizaje", consiste en la modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

3.4 PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE:

Barriga (1998) Para el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, se requieren diseños adecuados, que garanticen los resultados. Si el instructor presenta como parte de su proceso una carta descriptiva clara, un manual del participante, se le apoya con los materiales didácticos necesarios, la educación de los adultos se facilitará grandemente, el bienestar de los trabajadores, la calidad y la efectividad de los cursos.

Diccionario (1995) Existe un término llamado Andragogía, (conocer al hombre), neologismo propuesto por la UNESCO, en sustitución del término PEDAGOGIA; para designar la ciencia de la formación de los hombres, de forma que se haga referencia no a la formación del niño (como indica la etimología de pedagogía), sino a una educación permanente, no parece, sin embargo, que el tema haya hecho fruto.

Pero al hablar de aprendizaje, podemos incluir modelos de aprendizaje; que es la forma en que se elabora un programa para lograr transmitir los conocimientos, tal como los modelos constructivistas ó los diferentes tipos didácticos, tema que no se considero para ser explicado en este reporte, por eso se hace hincapié en dicha diferencia.

Espinosa (1999), para el autor los elementos del proceso de aprendizaje son:

- ✓ Interés: es la disposición de aprender, de confrontar una situación nueva que exija una respuesta nueva.
- ✓ Atención: es la capacidad de recibir conscientemente todo tipo de estímulos a través de los órganos de los sentidos.
- ✓ Percepción: es el acto físico de recibir impresiones sensoriales y de interpretar el sentido de estas impresiones.
- ✓ Memorización: es el paso en el cual el cerebro almacena los datos recibidos, sin relacionarlos necesariamente con otros datos.
- ✓ Comprensión: consiste en dar un significado a los datos recibidos como percepción.
- ✓ Retención: consiste en conservar la información comprendida e integrada a la personalidad.
- ✓ Utilización de conocimientos: consiste en poder aplicar los conocimientos, con las adaptaciones necesarias a cada situación.- Una buena forma de afianzar el conocimiento es transmitirlo.

De acuerdo con Trevor (1993), los adultos tienen diferentes motivaciones para aprender, las cuales hay que conocer y tomar en cuenta en el proceso instruccional:

- ✓ Obtener información para el trabajo.

- ✓ Obtener información para el trabajo.
- ✓ Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.
- ✓ Escapar de la rutina.
- ✓ Mejorar sus actitudes y aptitudes.
- ✓ Aumentar sus conocimientos generales.
- ✓ Desarrollar sus relaciones interpersonales.

El proceso de enseñanza –aprendizaje, es el medio por el cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamientos que les hace posible su adaptación en la empresa.

Grados (1999) El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son: cognoscitiva, que son los procesos intelectuales como la atención o memoria, lo cual en un curso se traduce en conocimiento. El área afectiva, que son actitudes, valores y opiniones del individuo, cuando se toma un curso se traduce en un cambio de actitud y por último la psicomotriz que son el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales y verbales, movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

El sistema de capacitación debe implicar procedimientos definidos, que deben seguir un orden y que como mencionan algunos autores son elementos con un propósito en común, tales como:

1. Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)
2. Elaboración de un Plan de Capacitación.
3. Adecuación del programa de aprendizaje
4. Coordinación del evento

3.5 COORDINACION DEL EVENTO:

Es necesario señalar que los eventos de capacitación deben ser apoyados con un coordinador, ya que sus funciones abarcan desde los preparativos previos y en general todas las actividades necesarias para que se realicen satisfactoriamente.

- ✓ Debe llevarse el control de las fichas de inscripción.
- ✓ Seleccionar a los participantes y saber con anticipación el número posible de participantes.
- ✓ Confirmar telefónicamente la asistencia de los participantes.
- ✓ Mencionar aspectos sobre faltas y derecho a constancia.
- ✓ Entregar al instructor las listas, formatos DC-3
- ✓ Inauguración y clausura de cursos
- ✓ Pasar asistencia y checar apoyos.
- ✓ Llevar un control del período y horario de cada curso.
- ✓ Preparar material de estudio, como manuales, hojas de rotafolio, equipo didáctico, (cañon, proyector, rotafolio, pizarrón, plumones, material para dinámicas):

3.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO:

El conocer objetivamente los resultados de un evento, radica en encontrar las diferencias y valoración de resultados, para asegurar que los hechos se ajustan a los planes, que implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

Reza Trosino (1995), señala, apoyado en varios autores, el término de "Evaluación", que es el proceso de 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. Evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.

La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso de capacitación, debe proporcionar información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista, etc.

Los aspectos en los que coinciden estas definiciones son, entre otros:

- ✓ La evaluación o control debe relacionarse con lo planteado y revisar si su operación, la planeación o el control de los mismos fueron correctos en su ejecución.
- ✓ Debe permitir la evaluación cuantitativa y/o el análisis cualitativo del fenómeno.
- ✓ Facilita la detección de desviaciones, al fin y al cabo, la evaluación se hace para detectar discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar.
- ✓ Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores que pudieran haberse cometido.

Existen diferentes tipos de evaluaciones:

- a) Evaluación de la reacción; en qué medida gustó el curso.
- b) Evaluación del aprendizaje; el grado en el cual los participantes captaron el contenido.
- c) Evaluación del instructor; se le entrega a cada participantes un formato de evaluación, para que asigne una calificación al instructor por su impartición del curso.
- d) Seguimiento de la aplicación; detectar a simple vista la modificación de la conducta y habilidades del capacitando.

- e) Evaluación del costo-beneficio; procesos productivos, mejoras en la calidad, disminución de costos.

Momentos de la Evaluación:

- ✓ Evaluación previa o diagnóstica; detectar el nivel de conocimientos.
- ✓ Evaluación formativa; enseñarle al instructor la situación para decidir los caminos tendientes a mejorar el proceso.
- ✓ Evaluación sumativa; verificar que se hayan alcanzado los objetivos instruccionales.

En este sentido, el seguimiento permite mejorar aquellos subsistemas de la capacitación que presenten fallas.

3.7 EL COSTO-BENEFICIO:

Es el procedimiento que permite determinar, por un lado, los costos en que se incurre al realizar determinada acción y, por otro lado, conocer los beneficios que se derivan de ella, para finalmente establecer una comparación sistemática entre ambos, la cual permita tomar decisiones y/o realizar una evaluación en términos económicos, el costo-beneficio del adiestramiento puede entenderse como la actividad que consiste en estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación, como rubros genéricos del sistema integral de capacitación; y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la empresa.

Concluimos que el logro de los objetivos en una empresa, requiere de apoyos y mecanismos que permitan establecer a la capacitación como estrategia, ya que se pretende, que el personal sea competitivo, lo cual permita seguir impulsando la calidad y la productividad en los empleados.

4 CONTEXTO LABORAL

Los Aeropuertos que existen en el territorio nacional incluyendo al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (A.I.C.M.), estuvieron incorporados a un Organismo Público Descentralizado, el cual es denominado como Aeropuertos y Servicios Auxiliares (A.S.A), conocido por el personal que labora en los aeropuertos como **Oficinas Generales**, el cual dependía directamente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

A fines de 1998, la desincorporación comenzó con la agrupación de los 34 aeropuertos, los cuales fueron divididos por zonas territoriales, conformándose cuatro grupos los cuales son: Centro Norte, Centro Sureste, Pacífico y el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), con esto inició el proceso de privatización.

El proceso de desincorporación permitió que cada grupo aeroportuario se responsabilizará de su administración y de la supervisión de sus propias operaciones incluyendo la capacitación de su personal, lo cual eliminaba la distancia, el tiempo y el costo que está representaba, evitando la dependencia de Oficinas Generales en todos los aspectos, ya que la capacitación implicaba grandes costos y pocos resultados, pues los pasos o procesos tan abiertos dejaba grandes huecos, además que para otorgarse la misma, organizaron y administraron al personal que agruparon y tipificaron por puestos.

Se diseñaron los planes y programas a partir de una DNC., que se aplicaban larga distancia por medio de la correspondencia.

En la mayor parte de las ocasiones muchos de los puestos que presentaba el AICM no se encontraron en otros aeropuertos, los cuales se quedaban si ser considerados, como los requerimientos de tipo técnico, la capacitación se abocó a aspectos humanísticos, dejando en último término los cursos especializados, por lo que las áreas operativas y de mantenimiento no participaron.

Tan solo en 1998 antes del proceso de privatización el AICM, solicitó a Oficinas Generales 111 cursos de los cuales sólo 38 fueron atendidos.

Cuadro 1: Durante 1998, a través del Departamento de Capacitación y del Departamento de Proyectos Operacionales de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, capacitó trabajadores, impartándose 38 cursos de diversos rubros:

	<u>NO. DE CURSOS</u>	<u>AREAS</u>
HUMANISTICOS	12	ABIERTO
ADMINISTRATIVOS	10	SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION
TECNICOS (Computación)	08	SUBDIRECCION DE OPERACIONES
PROGRAMA ESPECIAL AVE	08	ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVO
TOTAL	38	

Dentro de los cursos técnicos y del sistema A.V.E, se ejecutaron los cursos de computación (office 95) y sistemas tarifarios, en los cursos administrativos, se desarrollarán los secretariales principalmente y como humanísticos, se realizó el diplomado de la mujer.

El proceso de privatización trajo cambios importantes, inicialmente el AICM, se vuelve autónomo, capaz de administrar sus propios recursos, la empresa implemento una filosofía la cual consta de misión, la visión y los valores, los cuales son:

4.1 Filosofía de la Empresa:

- **Misión:** Satisfacer plenamente los requerimientos de nuestros clientes: pasajeros, líneas aéreas, autoridades, la comunidad en general, incluidos nuestros propios compañeros de trabajo.
- **Visión:** Ubicar al AICM, entre los diez primeros a escala mundial en calidad de servicios, seguridad, funcionalidad operativa, imagen y simplificación de trámites.
- **Valores:** Calidad, lealtad, orden, y optimismo.

En materia de seguridad social hubo cambios, pues el personal afiliado al ISSSTE se incorporó al IMSS; en cuanto a la seguridad e higiene, los controles y cuidado se hicieron con mayor rigurosidad y la STyPS tuvo una mayor participación. Todo esto se señala como un marco de referencia del incremento de las obligaciones legales, fiscales y normatividad, a los cuales el Aeropuerto debía sujetarse.

Por otro lado con esta autonomía del Aeropuerto, se amplió la estructura de su organigrama en el cual se otorgó por primera vez un espacio al área de capacitación, la cual contó con un presupuesto propio, con la competencia para administrarlo, lo que le permitió modificar el proceso de capacitación hasta entonces utilizado e implementar un modelo de capacitación más acorde a las necesidades reales del AICM.

El aeropuerto después del proceso de privatización se quedó con una plantilla de personal de 864 empleados, dividido en tres áreas: operativa (el personal operativo es la gente que se encuentra en plataforma o pistas, que sirven a las áreas de atención en relación directa con las líneas aéreas, como la torre de control, bomberos o cuerpo médico), de mantenimiento (personal que se dedica a la conservación de edificios y áreas de vialidad) y administrativa (personal de oficina) con 71 funcionarios que comprende de Director General a Subgerentes, de esta población se logró capacitar casi el 90% durante 1999 al 2000.

La Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de realizar la administración y control del recurso humano, dotando de personal calificado a las diversas áreas de la empresa.

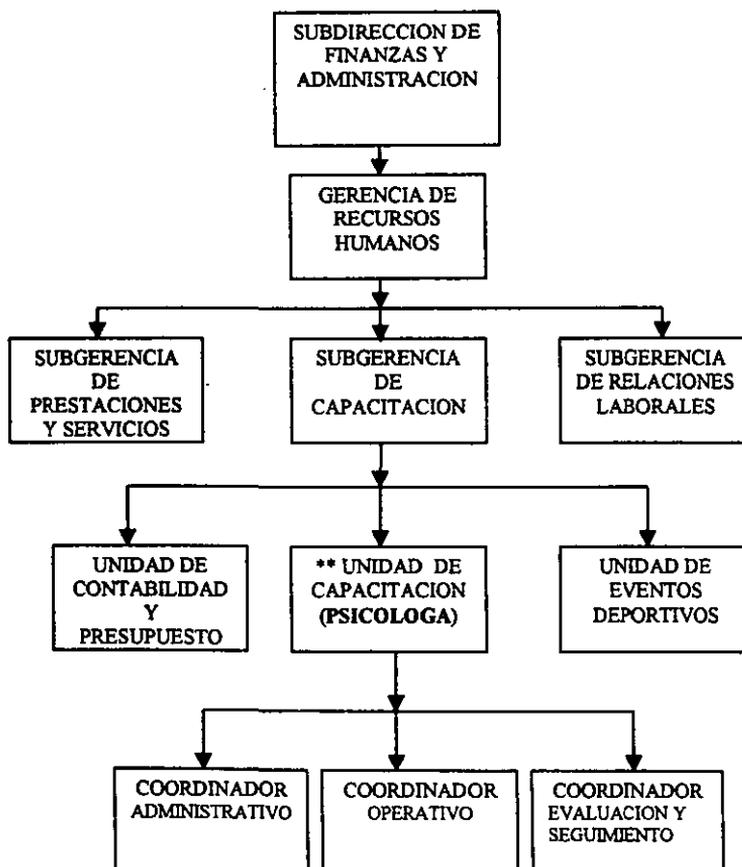
Se determinó que era necesario, por la diversidad de áreas y de una plantilla de 273 puestos- tipo, involucrar y tener un mayor acercamiento con los empleados y funcionarios, ya que las áreas no establecían comunicación con capacitación, por lo que se realizaron entrevistas dirigidas y personalizadas para detectar sus prioridades ó requerimientos, comprometiéndose capacitación a satisfacer sus necesidades más urgentes, en forma inmediata.

Cuadro 2.- Areas en que se divide el personal en general:

AREAS	NO. DE EMPLEADOS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	265
PERSONAL OPERATIVO	450
PERSONAL DE MANTENIMIENTO	140
FUNCIONARIOS (DIRECTOR Y SUBGERENTES)	71

De la Gerencia se desprende la Subgerencia de Capacitación, que tuvo la responsabilidad de establecer, desarrollar, dirigir, e implementar, su propio modelo de capacitación, el cual requirió de incrementar su propia plantilla de personal, donde cada uno tuviera actividades muy específicas, como la coordinación o el área de evaluación y seguimiento.

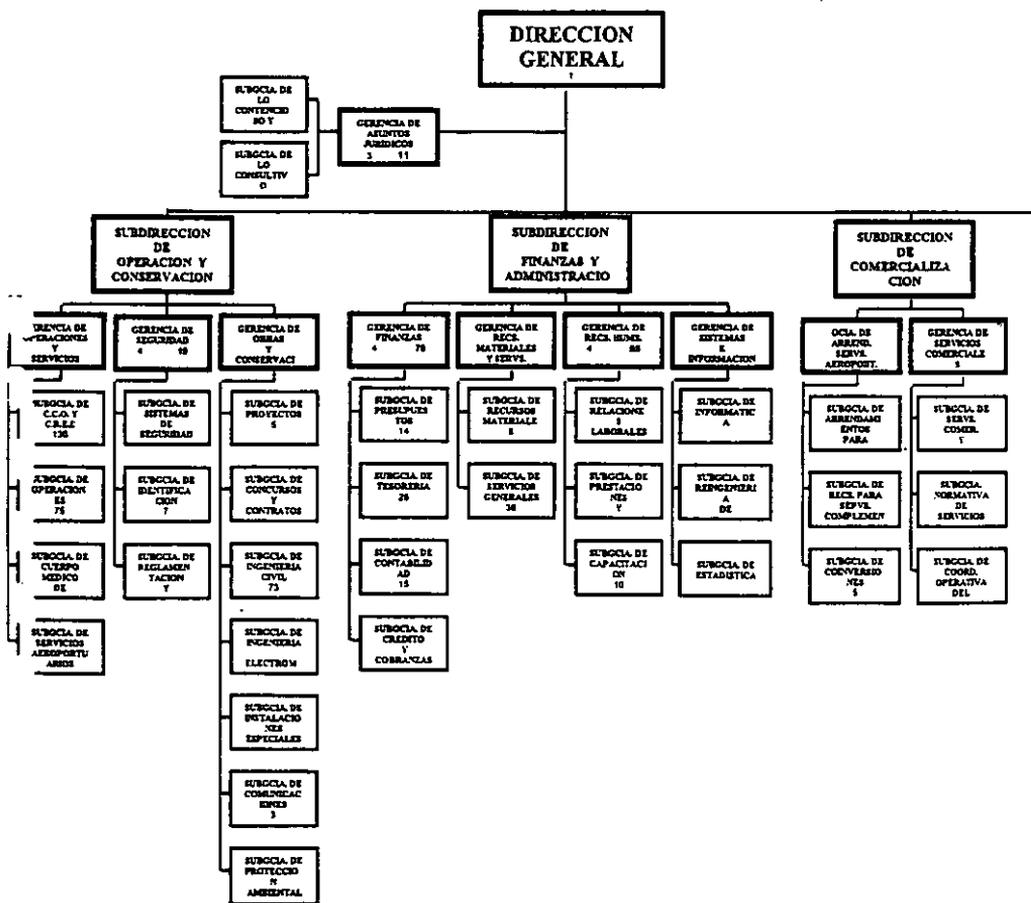
4.2 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:



** Actualmente la Unidad de Capacitación cuenta con 8 elementos.

Es necesario señalar que el organigrama que se presenta a continuación contempla todos los niveles jerárquicos que la empresa maneja, esto podrá apoyarnos para describir como se clasifica al personal:

4.3 ORGANIGRAMA DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MEXICO S.A DE C.V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (FUNCIONAL) SEPTIEMBRE 1999



4.4 Papel del Psicólogo:

Dentro de las actividades del área de capacitación, se intervino en la coordinación y supervisión de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), se levantó la información a través de un formato (anexo 7), revisando necesidades para cada curso, indicando si serán externos o internos, se enlistaba la población involucrada, se verificaba que los cursos tuvieran relación con el tipo de puestos, el cual no interviniera en la seguridad del personal, ya que en muchas ocasiones los cursos requieren el equipo adecuado.

Después del análisis de la D.N.C. se desarrollo un proyecto de capacitación en el cual se solicitó el visto bueno del sindicato, (ya que se presentaron casos donde pretendieron cancelar diversos cursos por que se pensó que existía favoritismos), a partir de esto elaborar un plan y programa de capacitación, (debe comentarse que los procesos se realizan al vapor por la presión y la necesidad de dar cumplimiento a la normatividad que nos señala la STyPS), en secuencia lógica, se designaron los períodos y horarios, conforme las peticiones de urgencia y programación mensual del calendario, permitiendo así la confirmación de la impartición del curso o su cancelación, en paralelo se verifica la disposición, calidad del instructor, discutiendo con el instructor los objetivos y contenidos.

En períodos previos al curso se realizaron entrevistas con los responsables de las áreas y se solicitaron indicaciones acerca de los temas y objetivos que necesitaban, se analizan los requerimientos y se validaba la información con el titular, estando de acuerdo, se le solicitaba la confirmación e inscripción de los

participantes. Así se evitaba la deserción de los participantes o cancelación del curso.

También se implementó como parte del proceso de capacitación, los formatos para ser aplicados al final de cada evento, los cuales evalúan al instructor, curso, instalaciones y grado de aprovechamiento, tratando de obtener indicadores sobre el clima laboral, de como se desarrollaron los cursos y cuales son las actitudes del personal en estos, los cuales se explican más adelante.

También señalamos las actividades complementarias que se realizan en capacitación, en las cuales participamos:

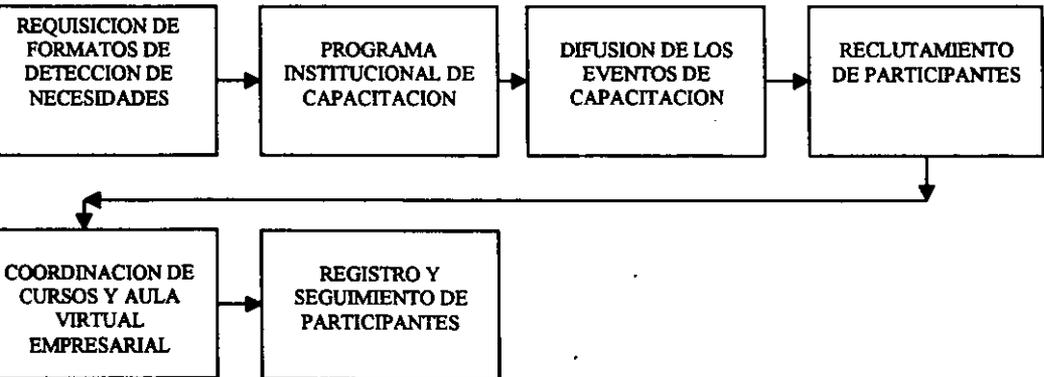
- ❖ Rediseñar calendario de los cursos, considerando el área de oportunidad, los requerimientos e interés del personal.
- ❖ Verificar que se lleva a cabo la evaluación y seguimiento del participante, para obtener datos acerca de los avances y registrar en los kardex de los trabajadores.
- ❖ Enviar reportes de evaluación con los jefes inmediatos de los participantes, solicitando en el mismo sus evaluaciones y comentarios.
- ❖ Llevar un control administrativo y presupuestal de la capacitación.
- ❖ Elaborar estadísticas, gráficas e informes que refleja número de cursos, de participantes y costos.

Las actividades realizadas, permitieron incrementar el interés y la participación, pero se demuestra al mismo tiempo que estos procesos no son eficaces y tuvieron repercusiones los cuales señalamos más adelante.

5. PROCEDIMIENTO

Durante el proceso de desincorporación para dar paso a la privatización de los aeropuertos, el Comité de Administración de los grupos aeroportuarios planeo o determino que se debía entregar en todos los aspectos empresas sanas, con personal calificado, preparado para desarrollar cualquier actividad, ya que la venta de un aeropuerto implicaba despidos masivos, por lo que una de las bases de la licitación para la privatización fue la contratación del personal al 100 %, para esto era necesario que dicho personal contara con conocimientos actualizados y mejores habilidades para el desempeño de sus funciones, ya que por las características del proceso de capacitación hasta entonces utilizado esto no había podido conseguirse. El modelo empleado hasta ese fue el siguiente:

5.1 Modelo de Capacitación aplicado por Oficinas Generales, el cuál se describe a continuación:



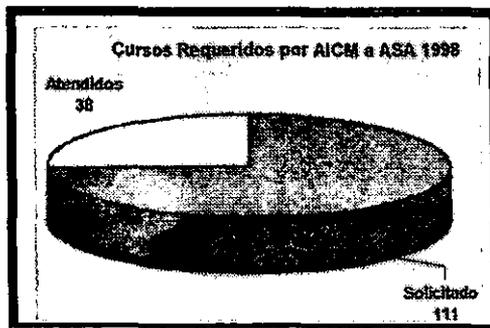
1. DNC.- Se llevo a cabo la elaboración de la D.N.C; enviando los formatos por valija, pero no llegaban completos o estaban incorrectos, o fuera de tiempo.

2. Programa Institucional de Capacitación. – Agrupaban las solicitudes de cursos y calendarizar por prioridades y número de personal.
3. Difusión.-Se enviaba a todos los aeropuertos los folletos y trípticos donde se informaba de los eventos a realizar.
4. Reclutamiento y Selección.- Los aeropuertos debían enviar la relación del personal que participaría con tres días de anticipación.
5. Coordinación de cursos.- Se programaba al personal por horarios y se les instala en el aula correspondiente.
6. Evaluación y seguimiento.- Enviar oficio al jefe inmediato de la persona que asistió al curso y se le indica la calificación obtenida.

Hasta 1998, el campo de acción del área de capacitación fue realizar un plan y programa, agrupando al personal de toda la red en los tipo-puestos, que en muchos en los casos no se apegaron a la realidad.

5.2 ANTES DE LA DESINCORPORACION fueron solicitados 111 cursos de capacitación y adiestramiento, de los cuales se atendieron sólo 38, lo cual representó el 34.23 % de respuesta a nuestra demanda.

Gráfica 1.- Cursos de capacitación proporcionados por Oficinas Generales al AICM durante 1998



Los resultados obtenidos con este modelo, fueron poco satisfactorios, considerando que estas acciones de capacitación no cubrieron los aspectos administrativos y técnicos requeridos, además de que solo se capacitó un porcentaje muy bajo de personal.

Bajo estas circunstancias y con la necesidad de cubrir los requerimientos de capacitación del personal de la red, se determinó un mecanismo, el cual fuera más eficaz que el anterior, contratándose así los servicios del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, con en que se implementó el sistema Aula Virtual Empresarial, A.V.E., pero como se indico anteriormente, este proyecto no tuvo el éxito deseado ya que se presentaron las siguientes situaciones:

- No hubo sensibilización.
- Fue una telesecundaria.
- Básicamente fueron conferencias y cursos técnicos.
- Las aulas no estaban habilitadas, que son la esencia del A.V.E.
- No existía interacción con el instructor, solo había contacto por fax.
- El personal desperdiciaba el tiempo para saludar a otros aeropuertos.
- Falta de infraestructura.
- El trabajador del aeropuerto familiarizado con cursos de tipo vivencial
- El proyecto excluye al área de capacitación, por lo que no se contemplaron los temarios, ni la logística.
- Los facilitadores no estaban habilitados.
- No realizaron D.N.C.
- No hubo colaboración de las áreas de forma coordinada
- Programa ambicioso a destiempo, ya que el personal estaba más preocupado por quedar desempleado que por capacitarse.

Este mecanismo se tuvo que cancelar por los costos tan elevados y por la falta de respuesta del personal, con resultados como ya señalamos, poco satisfactorios, considerando que sólo se capacitó al 34% del personal.

Después de la desincorporación realizada en 1999, el A.I.C.M. tuvo que elaborar los objetivos de capacitación, los cuales debían eficientar las tareas o actividades, mediante un programa, sin embargo por la naturaleza de las actividades que se realizan, fue necesario hacer la diferenciación de cursos por humanísticos, administrativos y técnicos.

- **Los objetivos de los cursos humanísticos** fueron: Cambiar la cultura que preveía antes de la desincorporación, su importancia radica en buscar reducir las resistencias a los cambios, lo cual trajo consigo, una brecha entre las formas de administración con las creencias, costumbres, hábitos y servicios que existían.
- **Los objetivos de los cursos administrativos**, tuvieron como principal tarea promover la modernización de sistemas, procesos y procedimientos, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades, al ampliar el marco referencial y las herramientas para ser más competitivos como trabajadores y como empresa.
- **Los objetivos de los cursos técnicos**: Tienen la finalidad de dar al participante los conocimientos para la aplicación y uso más eficiente de los materiales, equipos y herramientas de trabajo, para aprovechar mejor los recursos, con lo cual se persigue implementar métodos o refinar los existentes, que permita el desarrollo de las operaciones más seguras, disminuyendo al mismo tiempo desperdicios.

A partir de lo anterior se establecieron procesos que permitieran cubrir las demandas de actualización y desarrollo de habilidades que la empresa en su cambio de razón social empezó a exigir a su mismo personal.

Se consideró esencial iniciar con un programa de sensibilización que permitiera cambiar la actitud de los participantes hacia la capacitación.

El Aeropuerto considera a la calidad y productividad como dos aspectos principales que debe otorgar la capacitación, pero inicialmente se dirige hacia el entrenamiento y/o actualización de conocimientos.

En principio la capacitación debe dar cumplimiento al aspecto legal que establece La Ley Federal de Trabajo y presentar a las diversas autoridades, informes trimestrales en materia de capacitación.

1. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO(SH y CP)
2. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES(SCT)
3. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL(STyPS)
4. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
5. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
6. COMISION MIXTA DE CAPACITACION

LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN SER REPORTADAS SON PRINCIPALMENTE:

- 1.1 Registro de los Planes y Programas de Capacitación.
- 1.2 Expedición de Constancias de Habilidades Laborales.
- 1.3 Registro de Listas de Constancias de Habilidades Laborales.
- 1.4 Determinar las necesidades de capacitación (DNC): identificar en qué se requiere capacitar para el buen desempeño de las funciones, quiénes de los trabajadores lo requieren, con qué profundidad se requiere el aprendizaje y cuándo y con qué prioridad se necesita.
- 2.1 Personal capacitado, periodo y horas.
 - 2.1.1 Contratación de servicios (Adjudicación directa)
 - 2.1.2 Coordinación de Eventos.
 - 2.1.3 Control Administrativo y Presupuestal.

Para cumplir con los lineamientos, era forzoso cambiar el concepto que se tenía sobre capacitación, ya que se asistía a los cursos por razones ajenas a la actualización de conocimientos y de un compromiso laboral. Se prefería acudir a ellos por cuestiones curriculares o para ausentarse momentáneamente de las funciones.

En el ámbito de la capacitación, resultó imperativo la elaboración del programa de capacitación institucional, a partir de la Detección de Necesidades de Capacitación, la fuente más veraz y fidedigna de recopilar información. Para esto se requirió involucrar a todo el personal, en el diseño y contenido de los cursos que se requerían planteando para ello, las ventajas que se podían obtener de la capacitación, como la actualización de conocimientos.

5.3 DESPUES DE LA DESINCORPORACION 1999 Los planes y programas comprendieron de manera integral, tres tipos de cursos:

Cuadro 3.- Tipos de cursos de capacitación proporcionados por el AICM durante 1999

Tipo	Enfoque
Administrativos	Incremento de conocimientos
Humanísticos	Modificación de actitudes
*Técnicos	Desarrollo de habilidades

* Agrupa cursos técnico - especializados

Para la planeación y diseño del programa de capacitación del Aeropuerto se determino elaborar un proceso de capacitación más amplio, el cuál se adapto más a las circunstancias de la empresa.

Fue necesario establecer en primera instancia, las condiciones que se percibían como relevantes, en especial los cursos técnicos-operativos, de mantenimiento y administrativos que implicaba su importancia por el mejoramiento de los servicios, sobre todo del correcto cumplimiento en tiempo y forma de las responsabilidades de esta empresa, condiciones que debían ser satisfechas como de emergencia, por lo que se debía corroborar que aunque el instructor fuera el mejor en el ramo, esto no era garantía de que el personal aprendiera los conocimientos necesarios para sus funciones y que fueran aplicables en este Aeropuerto, por lo que se debía llevar a cabo un monitoreo con los instructores y con los participantes que garantizará el mayor aprovechamiento del curso.

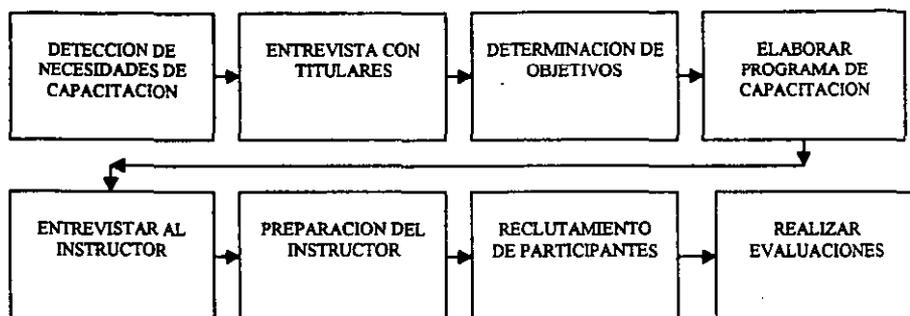
En las empresas se requiere que se tengan actualizados los perfiles de puestos, además las evaluaciones de puestos deben estar relacionados con capacitación, cada una de las áreas debe tener sus objetivos definidos y se deben elaborar reactivos (pre-test y pos-test) para poder llevar una evaluación y seguimiento de la capacitación.

El modelo del Aeropuerto Internacional, tampoco contó con la información de los análisis ni evaluaciones de puestos, pero se realizaron entrevistas para satisfacer los requerimientos de capacitación de las diversas áreas, obteniendo datos informales de los objetivos y resultados deseados.

Se presenta diagrama de flujo del modelo de capacitación que se aplicó en el A.I.C.M., el cual presenta procedimientos más elaborados:

5.4 Modelo de Capacitación aplicado por A.I.C.M., el cuál se

describe a continuación:



1. DNC.- Se llevo a cabo con los jefes una entrevista dirigida, determinando en ella el objetivo que se tiene para cada curso.
2. Entrevista con titulares.- Se corroboró la información recabando la firma de autorización.
3. Se determinaron los objetivos de Aprendizaje. Se solicita al titular que indique cuales son los objetivos que el personal debe alcanzar (que requieren aprender para aplicarlo)
4. Programa de Capacitación.- Se elaboró un programa de Capacitación acomodando los horarios de acuerdo a las cargas de trabajo, el tipo de curso y el horario de labores del personal).
5. Entrevistar al instructor.- Se le solicitaba su curriculum, debía considerarse que el tipo de curso debía estar correlacionado con la experiencia y carrera, ya que existen instructores que quieren abarcar todos los temas y esto decrece la calidad de los mismos.

6. Preparación del instructor.- Se le indicaba al instructor el tipo de empresa y los servicios que prestábamos, además de realizar un recorrido al área en donde se impartiría el curso, se presentaba con el personal que participaría en el mismo, se elaboraba una pequeña requisición de materiales y se solicitaba que todas las practicas fueran de campo.
7. Reclutamiento de participantes.- Se elaboraba la difusión y las inscripciones.
 - Constancias.- Al término del evento se entregan constancias a los participantes.
 - Exámenes.- El personal no presenta exámenes de conocimientos, más bien son ejercicios prácticos que comprueben los conocimientos adquiridos.
 - Se aplican formatos para que los participantes evalúen al instructor, curso, instalaciones y grado de aprovechamiento y conocer a través de estos formatos sus comentarios y opinión. (ANEXO 8), y solicitan la firma del instructor en la lista de asistencia para cotejar a quién se le otorgará la constancia (ANEXO 9)
 - Así mismo se aplican formatos al término del evento, los cuales requisita el instructor, en los que señala la calificación que obtiene cada participante (ANEXO 10), y otro en el cual nos proporciona su percepción sobre el clima laboral que prevalece en la empresa. (ANEXO 11), para realizar un reporte final.
 - Al término de cada curso como se indica en el párrafo anterior, se evalúa la habilidad del instructor, métodos didácticos, si cumplen el temario y objetivos, para obtener con está información una calificación promedio, si es mayor del 80% se considera buena la calidad de la consultoría e instructor y se mantiene en cartera para próximos eventos. (ANEXO 12).
8. Evaluaciones.- Se entrevistaba al titular para recabar sus comentarios y percepciones sobre las mejoras.

El personal a través de comentarios con los coordinadores, nos indicaron que resultaba más estimulante y provechoso para ellos, cuando el curso aterrizaba en la problemática que en ese momento se presentaba, se motivaban más cuando se les enseñaba a utilizar sus propios materiales y herramienta, además cuando el lenguaje y los términos técnicos eran los aplicados en sus áreas.

En muchas ocasiones se enviaba al personal a cursos externos, pero existían inconvenientes, tales como no se apegaba el curso a las necesidades reales del área, por otro lado no se contaba con herramienta o material que en el curso se les proporcionaba para la práctica.

También el uso de materiales que las consultorías proporcionaban para práctica aplicados para la resolución real del problema incrementó el interés del personal. Los cursos son reducidos, máximo de 10 personas, sólo se dirigen al personal que tenga funciones que requieren ese tipo de curso. Se elimina la palabra evaluación, ya que aumentaba el ausentismo el día de su aplicación. Las evaluaciones las realiza el instructor durante los ejercicios de práctica.

Durante esta etapa, se solicitó al instructor observar quien era la persona mejor capacitada en su área de trabajo y establecer con él una guía de chequeo para los demás compañeros el cual tenía la finalidad de reducir accidentes, sobre todo con personal de mantenimiento y de operaciones, pero el personal se opuso a realizar esta tarea si no existía remuneración.

Del seguimiento acerca del personal que participó en los cursos, se encontraron comentarios muy positivos por parte de los jefes, aunque son por comentarios, no dejan de ser importantes para la empresa estos resultados.

Dentro de los cursos administrativos, se llevó uno sobre implicaciones fiscales, para el personal de contabilidad, la cual permitió una correcta aplicación, ahorrando aproximadamente un millón de pesos para la empresa.

En el área de mantenimiento, se tenían retrasos por reparación, colocación y mantenimiento de muebles, aunque estas actividades no son de primera importancia, si existían reclamos, por lo que el cursos de actualización, representó un ahorro en tiempo y mejor terminado del producto, ejemplo de esto es: Una puerta que tardaba en ser alineada en dos días, después de tomar el curso, reducía el tiempo a dos horas, ya que se le enseñaba particularmente el uso óptimo de las herramientas.

El personal de cabina de sonido y conmutador, tenía de 40 a 50 quejas por mes, ya que la pronunciación del inglés y la dicción es deficiente, después del curso, son más claros, concretos y se disminuyen las quejas a 20, aunque entre ellas se encuentran algunas por demoras en los vuelos.

5.5 DIFERENCIAS DE LOS PROCESOS DE CAPACITACION ANTES Y

DESPUES DE LA PRIVATIZACION

Cuadro 4.- Esquema comparativo de los modelos de capacitación.

ANTES (1998)	DESPUES (1999-2000)
<p>DNC.- Se envía formato a través de la correspondencia</p> <p>Programa de Capacitación: Se tipifican los cursos, tratando de abarcar el mayor número de puestos.</p> <p>Instructores.- Se lleva la capacitación a través de instructores internos (compañeros expertos en el tema).</p> <p>Materiales.- Reproducción de copias o sin material.</p> <p>Cursos: Más humanísticos que técnicos.</p> <p>Evaluación.- Sin evaluación.</p> <p>RESULTADOS.- No se pudo medir ningún resultado.</p>	<p>DNC.- Entrevista dirigida con los titulares de las áreas.</p> <p>Programa de Capacitación.- Se elabora un programa que cubra la capacitación de todos los puestos, sobre todo los técnicos.</p> <p>Instructores.- Consultorías externas. NOTA. Se debe hacer mención que se lleva a cabo la entrevista de los instructores, se revisa curriculum, se contacta con el titular para especificar los resultados que se desean obtener, se revisan y modifican materiales y temarios, se acuerdan los horarios más factibles para el personal de esa área, se notifica al instructor si el curso no cubre expectativas para cancelación.</p> <p>Materiales.- Carpetas originales para c/u de los participantes.</p> <p>Cursos: Más técnicos y Administrativos. NOTA.- En el caso de los cursos técnicos como ejemplo. Carpintería, mecánica, fuel injection, electricidad industrial, se efectúa en sus talleres, en donde se encuentra generalmente el problema, por lo que el 90 % son ejecutados en la práctica, con el equipo y maquinaria que se tiene.</p> <p>Evaluación: Examen diagnóstico y examen final.</p> <p>Resultado.- Mayor participación, mejor actitud del personal hacia la capacitación, se visualiza y percibe mayor rentabilidad.</p>

6. ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS

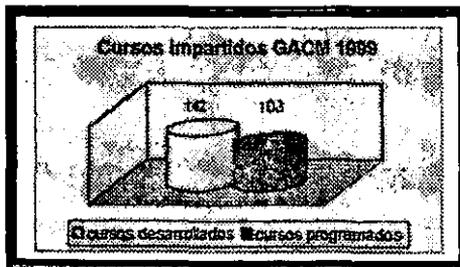
En el proceso de Capacitación realizado durante 1998, se tenían los siguientes datos, que nos permiten hacer una comparación de resultados contra 1999.

Tabla 1.- Resultados de curso y participantes durante 1998.

Tipo de Cursos	No. de cursos	No. de participantes
Administrativos	10	101
Humanísticos	12	119
Técnicos(A.V.E.)	16	23
Total	38	243

En 1999 como AICM, se llevaron a cabo 142 eventos de capacitación, lo que rebasó en un **33.96%** la programación inicial de 108 cursos.

Gráfica 2.- Cursos desarrollados contra los programados en el A.I.C.M. en 1999.



Se impartieron 67 cursos técnicos, 62 cursos administrativos y 13 de carácter humanístico.

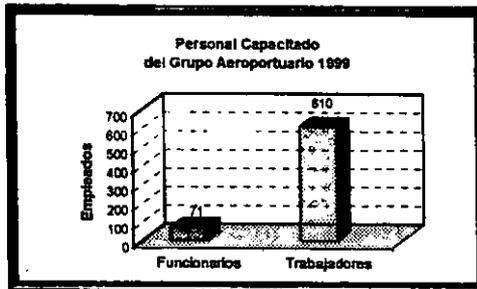
Tabla 2.- Resultados de curso y participantes durante 1999.

Tipo de Cursos	No. de cursos	No. de participaciones
Administrativos	62	220
Humanísticos	13	075
Técnicos	67	315
Total	142	610

Se desarrollaron cursos administrativos y financieros, técnico especializados como protección ambiental, manejo de derrames y sustancias peligrosas, combate y extinción de incendios, supervisión de obras. Los cursos técnicos de cancelería, puertas automáticas, mecánica diesel y electricidad industrial, entre otros, cubrieron en gran medida los requerimientos demandados por las diversas áreas.

6.1 De los 926 trabajadores y niveles directivos de los que se compone el AICM, asistieron a los eventos de capacitación 681 empleados.

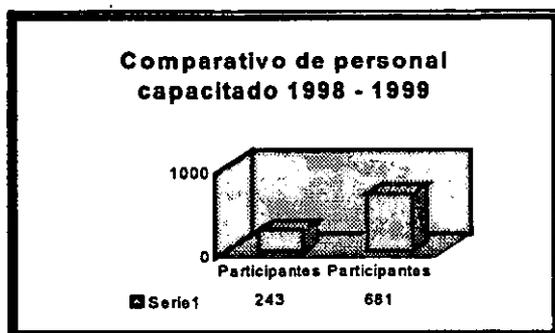
Gráfica 3.- Número de participantes durante 1999.



(Considera bajas de personal y Honorarios)

6.2 Logrando un crecimiento de participaciones de trabajadores y funcionarios del 180 % en comparación a 1998, como se puede observar:

Gráfica 4 .- Diferencias de la población capacitada durante 1998-1999.



Contabiliza trabajadores y funcionarios

Por lo que se realizaron 142 cursos que se impartieron para todo el personal, abarcando principalmente el área técnica - operativa, administrativa, informática e idiomas (anexo 12), repitiéndose algunos de ellos en más de una ocasión.

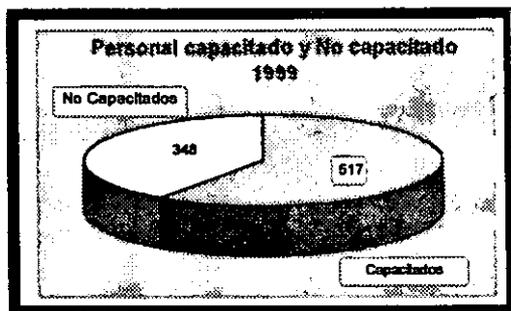
Se adiestraron 610 trabajadores (incluyendo al personal de honorarios), para el incrementar los conocimientos y apoyar el perfeccionamiento de habilidades en determinada área específica.

Tabla 3.- Total de Participantes de Base y Confianza Capacitados en 1999

Personal capacitado		
Base	Confianza	*Honorarios
342	175	93
Total		610

6.3 Por lo que de los 865 empleados de que se integra el AICM (exceptuando el personal de honorarios) se capacitó a 517 trabajadores.

Gráfica 5.- Representación del personal capacitado y no capacitado en 1999.



Universo: 865 trabajadores

Se captaron en total **1,589 participaciones** durante 74,334 horas/hombre, recibiendo en promedio cada asistente 57.09 horas de capacitación.

La participación de los niveles directivos fue inherente a sus funciones y requerimientos de horario y de actualización de conocimientos en materia de reformas fiscales, crédito y cobranza, contabilidad, legislación de obra, protección ambiental y derecho empresarial, así como, en informática e idiomas, entre otros. En áreas operativas se dirigieron cursos sobre seguridad operacional, de extinción de incendios, de emergencias médicas, supervisión de obras y mantenimiento. Dejando los cursos humanísticos en último término.

6.4 Se registraron 289 participaciones, de **71 funcionarios** – incluye personal de baja - 7,915 horas/hombre, es decir, **en promedio** cada participante recibió **27.39 horas** de adiestramiento.

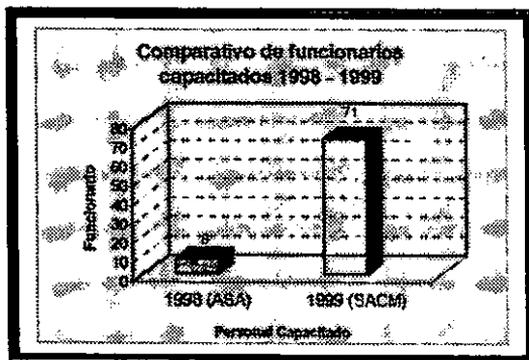
Tabla 4.- Resultados del número de cursos y de participantes a nivel directivo:

Cursos	Impartidos	Participaciones
Administrativos	39	201
Humanísticos	02	12
Técnicos	32	76
Total	73	289

En 1998 se capacitaron 8 funcionarios, sin embargo, durante 1999 se **adiestraron 71** de ellos.

6.5 Gráficamente se observa que el grado de **participación** en los programas de capacitación se **incrementó** notablemente, como se muestra en el siguiente esquema.

Gráfica 6.- Representación del número de participaciones de los funcionarios durante 1998-1999.



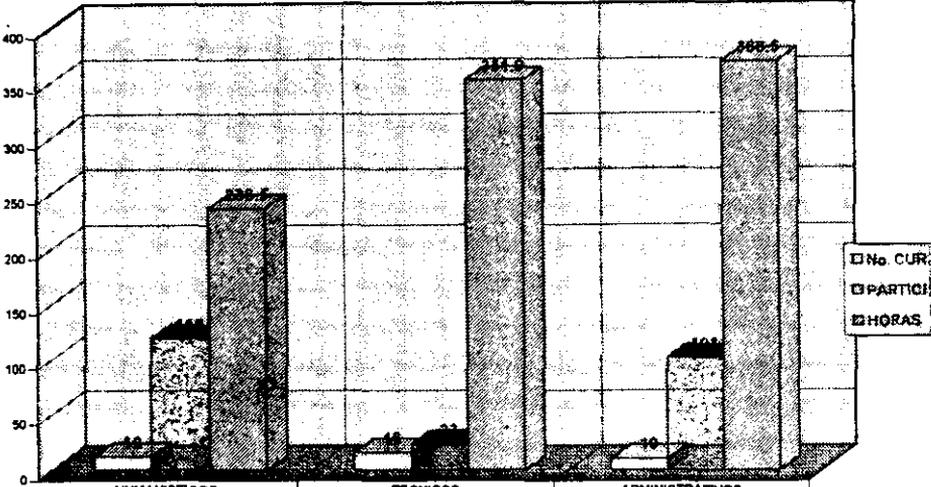
Problemática presentada durante la ejecución de los procesos de capacitación:

6.6 Debemos reiterar que los modelos de capacitación que se presentaron anteriormente, tuvieron la finalidad de satisfacer necesidades emergentes y cumplir con los lineamientos y normatividad que establecen las diversas autoridades, como se señala en un principio, también se reconoce que los procedimientos en ambos modelos o procesos es deficiente, ya que comparando los parámetros que establecen diversos autores con las etapas que debe contener un proceso de capacitación, se requieren procedimientos que en ningún modelo se implementaron y como consecuencia no permiten obtener resultados óptimos y por consecuencia es imposible establecer evaluaciones para medir impacto.

6.7 Las siguientes gráficas tienen como finalidad hacer una comparación de las acciones de capacitación que se realizarón entre 1998 y 1999.

Gráfica 7.- Se representan los números y tipos de cursos, así como los participantes y horas, en 1998.

CAPACITACION 1998

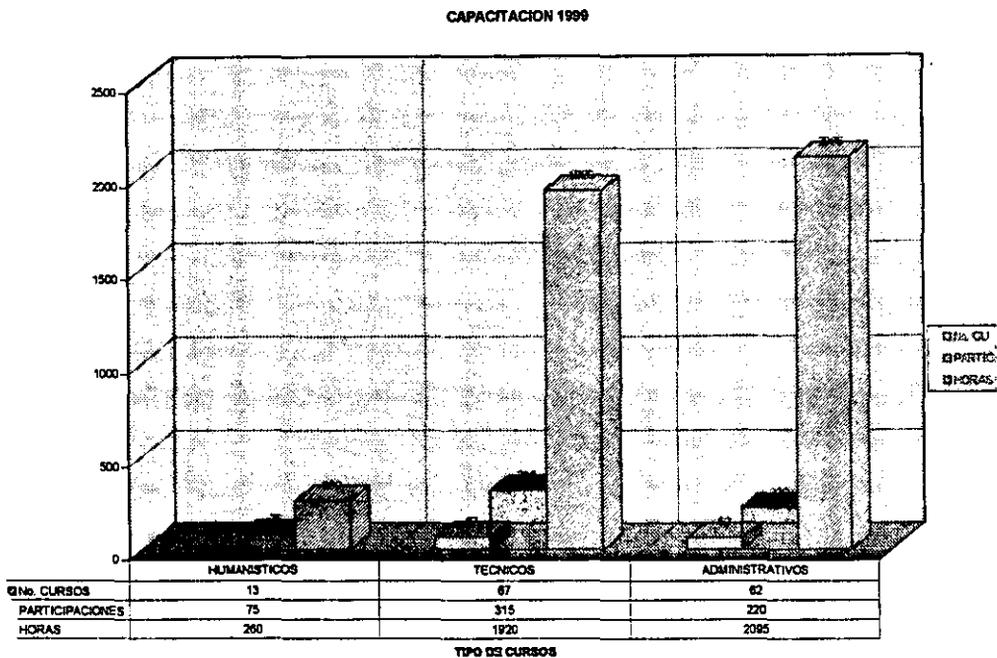


	HUMANÍSTICOS	TECNICOS	ADMINISTRATIVOS
N. CURSOS	12	16	10
PARTICIPACIONES	119	23	181
HORAS	236.5	351.9	368.5

TIPO DE CURSOS

6.8 Podemos observar que las acciones de capacitación durante 1999, aumentaron en el número de cursos y en el número de participantes en comparación con 1998.

Gráfica 8.- Se representan los números y tipos de cursos, así como los participantes y horas, en 1999.



El incremento de cursos y de participantes fue un indicador importante para el área de capacitación, ya que el interés de los participantes se atribuyó a que se elevó la calidad de los cursos y que se podía poner en práctica los conocimientos en problemas reales que presentaban las diversas áreas.

- 6.9** En la ejecución de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), realizada a través de la cédula de DNC por puesto y por persona, sin que consideraran para esto, nuestro tipo de empresa, tamaño de población, 36 diversos horarios, 273 puesto - tipo, sin una cultura por parte de los titulares hacia la capacitación; con poco tiempo para cumplir con los compromisos y obligaciones ante autoridades, los resultados fueron desastrosos, ya que fue complicado el llenado y poco confiable, los coordinadores que levantaron la información con dicho formato, no tuvieron una homogeneización de criterios, la información estuvo incompleta y no se dio una dirección sobre la intención de la DNC.
- 6.10** El análisis de la información de la DNC, no pudo ser realizada bajo estas condiciones, por lo que al elaborar el plan y programa de capacitación, solo se obtuvo una lista de cursos.
- 6.11** Bajo estas condiciones se llevó a cabo el desarrollo de un programa de capacitación, buscando reparar las deficiencias de la DNC, se realizaba en períodos previos al curso una entrevista con los responsables de las áreas y se solicitaba que indicaran los temas y objetivos que necesitaban alcanzar, se revisó a qué tipo de personal se dirige el curso, si era acorde a sus funciones, se analizaban estos requerimientos y se validaba la información con el titular, en paralelo establecimos contacto con las consultorías y/o

instructores para indicar dichos requerimientos. Después de revisar el manual de capacitación, se envió para visto bueno del titular que los solicitó y una vez estando de acuerdo le requerimos confirmarnos la inscripción de los participantes.

- 6.12** El nivel y escolaridad de los participantes no era contemplado en la DNC, ya que el sindicato interviene en estos aspectos, no podemos hacer esas diferenciaciones, bajo el esquema de dar las mismas oportunidades a todos los trabajadores. Sin embargo esto afecta al curso, como ejemplo mencionamos que existen dos tipos de supervisores y solo se imparte un curso, el de "Formación de Supervisores" los primeros en su mayoría son ingenieros (supervisores de obra) y los segundos, es personal con secundaria (supervisor de personal de limpieza) por lo que el curso fracasa.
- 6.13** Se implementan por primera vez, formatos para ser aplicados al final de cada curso, los cuales evalúan al instructor, al curso, al material, el servicio de café y las instalaciones, pero no son indicadores confiables, tampoco son factibles para evaluar la capacitación.

7. CONCLUSIONES

Durante la revisión de este reporte, se llevó a cabo la explicación y/o descripción de los modelos de capacitación aplicados en este aeropuerto antes y después de la privatización, en el cual, el primero tuvo como propósito el capacitar al personal de la red (es decir capacitar al mayor número de participantes y dar el mayor número de cursos), sin considerar los verdaderos requerimientos de las áreas.

En el segundo modelo se consideró una capacitación más acorde a las necesidades del personal, pero no contempló un proceso definido para medir resultados objetivos, solo se pretendió que el personal se sensibilizara ante la importancia de capacitación y por ende se involucrara con las actividades de su puesto, es decir, cambiar su actitud y desarrollar sus habilidades para la mejora de su productividad y la calidad de los servicios.

Sin embargo cabe señalar que en ambos modelos hubo varias limitaciones, sobre todo en el segundo, por causa de la estructura y reorganización que la empresa, ya que se establecieron 276 puestos-tipo y 36 diversos horarios, no existían perfiles ni análisis de puesto, no había manuales de procedimientos, ni de organización. La administración sufrió constantes modificaciones, la privatización se dió sin planificación, no se consideró en su momento que había que dar cumplimiento inmediatamente a las cuestiones legales.

Bajo estas circunstancias se elaboró un programa y registro ante la STyPS sobre capacitación, pero con procesos muy improvisados que surge de la misma necesidad.

Sin embargo estos procesos improvisados pudieron ser a la larga el soporte y punto de partida para elaborar políticas y procedimientos de acuerdo a la nueva empresa.

Aunque se llevó a cabo la privatización, toda la administración y los procesos continuaron igual, por lo que el personal siguió con los mismos tópicos renuentes hacia la capacitación.

Los índices de productividad se perdieron de vista, ya que solo se consideraron los resultados a partir del número de acciones y de participantes, pero no se comprobó una evaluación en cuanto a cumplimiento de resultados.

De los mecanismos utilizados para evaluar al personal, se solicitó al jefe inmediato que indicará a través de un formato si se presentaron cambios en el personal a su cargo, si estos cambio se debían a su participación en los cursos, pero se reconoció que podían ser poco confiables, ya que el jefe podía evaluar por simpatía o antipatía, por lo que no podía ser considerada como válida

La falta de evaluaciones objetivas se debió a la carencia de los análisis de puestos y de cuestionarios que permitieran obtener dicha información.

Es necesario señalar que durante los procesos de capacitación se implementaron formatos para realizar evaluaciones del curso, sobre el participante y del instructor, pero el personal fue renuente a contestar, porque tenían que poner el

nombre y la firma, pensando que podía tener repercusiones. En la mayor parte de los casos se evaluaba al instructor como excelente, aunque hubiera sido lo contrario, por lo que optamos por quitar el requisito del nombre y dejarlo en el anonimato, para que fuera más confiable la información.

Otra perspectiva importante de señalar, es que al personal que se interesó por tomar capacitación externa, así alcanzando mayores conocimientos, que le permitían optar por puestos de mayor nivel, se suscitaba frecuentemente que al término del curso solicitaban su baja por conseguir otro empleo, situación que afectó a la empresa, por lo que se tuvo que especificar políticas para regular estas situaciones. Se estableció exigir al personal el reembolso del curso en el caso de no concluirlo, además el personal deberá quedarse seis meses en la empresa por lo menos después de haber tomado el curso para que la empresa pueda recuperar su inversión.

Como polo opuesto existían casos en que la consultoría realizaba el curso y no se tenía el cuidado de revisar el contenido temático, verificar que la carpeta tuviera ejemplos que fueran aplicables a las áreas correspondientes e incluso que en los cursos técnicos, los materiales fueran los utilizados en el aeropuerto, por lo que todo esto salía contraproducente creando descontrol y descontento en el personal.

Por lo anterior, se ha tenido cuidado en evitar que se sigan presentando este tipo de problemas, teniendo un mayor cuidado en la selección del instructor y del curso para cubrir las necesidades de la empresa.

El proceso de la capacitación aún con sus limitantes, permitió obtener resultados muy favorables en las diversas áreas que se comprometieron a trabajar con los objetivos y contenidos. En este punto tenemos el ejemplo de la Gerencia de Finanzas, la cual solicitó el curso de "IMPLICACIONES FISCALES", mismo que fue revisado y analizado desde su fase de planeación, aunque no existió algún tipo de evaluación de resultados, obtuvimos el reporte por parte del Gerente de dicha área, que según explicó " Fue un buen curso, ya que con la actualización, se presentó un informe en tiempo y forma, en el cual aplicaron algunas excepciones fiscales a través de las cuales, se pudo obtener un ahorro de un millón de pesos para la empresa. Desafortunadamente por falta de recursos como los procedimientos de evaluación, no pudimos observar más datos concretos en todas las áreas.

El reconocimiento a los problemas y limitaciones de los modelos anteriores, sugirió buscar como alternativa un modelo que es el "Propuesto", el cual retoma punto por punto las especificaciones de un proceso de capacitación, mismo que ejecute funciones que permitan evaluar al trabajador y pueda arrojar resultados.

El explicar las deficiencias que tuvieron ambos modelos, es con el propósito de justificar el hecho de implementar un modelo de capacitación integral el cuál involucre las diversas etapas requeridas, las cuales permitan obtener mediciones de impacto.

En el reporte señalamos los diversos procesos de capacitación utilizados en la empresa, que a pesar de contar con los recursos económicos y materiales, no contó con una adecuada planeación, por lo tanto no obtuvo resultados deseados.

8. PROPUESTA

El reconocimiento pleno de los problemas, necesidades y recursos de la empresa, permite contar con los elementos necesarios para una adecuada planeación, estableciendo objetivos y estrategias correspondientes que permitan mayor eficacia en materia de capacitación.

Cuando los problemas de la empresa se relacionan con las deficiencias en los conocimientos, habilidades o actitudes, para el desarrollo adecuado de su trabajo o también cuando el personal desea elevar sus conocimientos, la capacitación es la solución de esta; lo que implica por lo tanto, la elaboración de un diagnóstico en el que se manifieste el estado real, las carencias, malestares y problemas, con el fin de determinar e implementar las estrategias para el logro de objetivos.

Considerando lo anterior, se propone el siguiente modelo que consideramos aplicable a esta empresa:

- Aplicación y análisis de la detección de necesidades de capacitación, mediante entrevista directa con los titulares de todas las áreas y el personal que sea muestra representativa de un puesto-tipo, en el proceso de entrevista plantear lo siguiente: Investigar ¿qué problema tienen para realizar su trabajo, en relación con habilidades, conocimientos, técnicas y materiales?, Utilizando para ello los análisis y descripciones de puestos actualizados, los manuales de organización y de procedimientos, estableciendo la situación por la que se va a capacitar.

- El rubro anterior debe ser considerado como punto de partida, para establecer los mecanismo de evaluación, por ejemplo determinar con el personal de acuerdo a sus funciones, ¿qué hacen, como lo realizan, cuanto tiempo tardan en realizar las actividades antes y después del curso y los efectos tomando como parámetros el tiempo para establecer las diferencias en aprendizaje.
- Clasificar los diferentes tipos de necesidades de capacitación determinadas en base al diagnóstico efectuado. Cabe señalar que los modelos expuestos anteriormente capacitaron al personal sin plantearse las diferencias en cuanto intereses o necesidades, sin embargo no todo el personal es susceptible de capacitación al mismo nivel, además de haber personas que no lo requieren.
- Planeación del plan y programa de capacitación: basado en las Detección de Necesidades de Capacitación. La organización y la realización de las acciones planeadas permitirán el logro de los objetivos específicos planteados. Para esto se deben definir o especificar las necesidades de capacitación claramente.
- Especificar el nombre del curso, así como determinar los objetivos y el personal a capacitar, jerarquizando las necesidades de las áreas.
- Seleccionar al instructor con mayor acuciosidad y entrevistarle para establecer con el los objetivos y evitar que se desvíe de lo planteado por el área solicitante.
- Como parte del seguimiento a la evaluación de los participantes, sería conveniente solicitar al instructor, en caso de que el personal no presente cambios en su trabajo. que se refuercen los conocimientos y descartar al instructor si esto no se logra.
- Elaborar un diseño, en el que se asienten los objetivos, actividades, materiales didácticos, instrumentos de evaluación, este conjunto de elementos deberá reflejarse en cartas descriptivas que permitirán ver los alcances del evento.

- Definir los resultados que se desean obtener al término de la ejecución. Con el titular de cada área, establecer el objetivo del curso en correlación con el objetivo particular de cada área. De esta forma poder concretar indicadores más tangibles de evaluar. Por ejemplo: La Gerencia de Relaciones e Información debe dedicarse a la atención a usuarios, por lo tanto el curso debe ser sobre calidad y atención al cliente, el cual debe en forma inmediata disminuir el número de quejas.
- Participar en la elección de los modos y medios para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los participantes. Analizar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza –aprendizaje. (Evaluar técnicas didácticas y material del instructor).
- Revisar los niveles de profundidad del contenido temático de acuerdo al tipo de perfil de los participantes.
- Provocar dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, la necesidad de aprender, comunicar, trabajar en grupos, por lo cual y puesto que la instrucción está dirigida a personas adultas con experiencia y en muchos casos con formación profesional, es necesario que se tome un "modelo" de participación activa y abandonar el "modelo tradicional de carácter pasivo y autocrático.
- Los instructores deben utilizar técnicas demostrativas y aplicables al trabajo, en vez de la exposición teórica.
- Tener un acervo de instructores que sean técnica y prácticamente eficaces, así como materiales y buenas condiciones de las aulas.
- Establecer fechas en forma detallada
- El personal responsable del proceso de capacitación deberá cubrir con los siguientes requisitos:

- ❖ Experiencia en la materia
- ❖ Tener compromisos profundos por esta actividad.
- ❖ Aplicar la ética.
- ❖ Disposición.
- ❖ Madurez
- ❖ Toma de decisiones.

- Establecer un manual de políticas y considerarlo como herramienta para tomar decisiones.
- Difundir y promover la participación del personal en los eventos.

Para eficientar la implantación de la capacitación se deberá considerar los siguientes elementos:

- Registrar la participación del personal.
- Hacer reajustes de calendarios.
- Coordinar la participación de los capacitandos e instructores.
- Dar mantenimiento al sistema de información
- Solicitar equipos e instalaciones adecuadas.
- Aplicar instrumentos de evaluación que sean más descriptivos en la conducta.
- Establecer un formato de reporte, en el cual el instructor indique las áreas que evalúa a más detalle, como ejemplo tenemos, "Una secretaria inicia el curso con tanto errores en tanto tiempo, terminando el curso debe disminuir el tiempo y errores". Deben ser evaluaciones cualitativas y cuantitativas.
- Verificar listas de asistencia, materiales de estudio y formatos de evaluación.
- Inauguración y clausura del evento.
- Verificar el buen desarrollo del evento (chequear asistencias, participaciones y entrega de constancias).

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Por otra parte, en los programas de capacitación, cuyo propósito consista en elevar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal que integran las diversas áreas o servicio, deben basarse en la competencia, por lo que se debe participar activamente en el proceso de formación en una competencia que se base en la propia competencia establecida en el perfil del puesto e identificada en las necesidades del servicio.

- **Costo-beneficio:** El impacto de la capacitación puede hacerse, sobre aspectos tales como la eficiencia de la estructura de dirección o de los programas, las habilidades o logros del aprendizaje de los participantes correlacionados con los objetivos de cada área y con la misión y visión de la empresa. Pero debe referirse en términos económicos.

La recomendación es que se trabaje inicialmente con los análisis y descripciones de puestos y que se estructuren adecuadamente los procesos de enseñanza – aprendizaje, así se podrá garantizar, que el área de capacitación funcione como staff.

Además cambiar el contenido del formato de evaluación general, el cual se presenta anexo, para que sea más descriptivo y se quite la columna de Bien, evitando así la tendencia central, ya que muchos participantes no desean evaluar al instructor (Este comparativo se hace con el formato del ANEXO 8). También será necesario que se continúe insistiendo a los titulares de la importancia de capacitar (sensibilización) y establecer cursos permanentes de inducción de la institución y en el puesto para el personal, el cual facilitaría algunos procesos.

EVALUACION GENERAL

FECHA: _____ CURSO: _____

INSTRUCTOR: _____

INSTRUCCIONES: Favor de marcar con una x las siguientes preguntas de manera correcta y clara

INSTRUCTOR	Deficiente	Regular	Muy Bien	EXCELENTE
➤ El instructor demostró tener experiencia				
➤ Inicio puntualmente las sesiones (llego anticipadamente)				
➤ A todos los participantes les intereso el curso				
➤ El instructor conoce el tema perfectamente				
➤ Explico cuales eran los objetivos				
➤ Revisaron los temas completamente				
➤ Lo que aprendí me sirve				
➤ Utilizo lenguaje claro y se entendió				
➤ Utilizo ejemplos, películas, fotos, música, etc.				
➤ Controlo el tiempo				
CURSO				
➤ Se alcanzo lo acordado				
➤ Divertido				
➤ Tuvo relación todos los temas y ejemplos con el curso				
➤ El tiempo del curso fue el adecuado				
➤ Todos se mostraban interesados.				
INSTALACIONES				
➤ Aulas limpias y bien distribuido los lugares				
➤ Servicio de café, suficiente y limpio				
➤ Atención del coordinador				
➤ Organización				
GRADO DE APROVECHAMIENTO				
➤ Lo que aprendí me gusto				
➤ Lo que aprendí en este curso podré aplicarlo en mi trabajo, de una manera				

En general que opinión tiene con respecto al curso que se impartió

Cuál es la opinión acerca del instructor, lo recomendaría para el siguiente curso.

D= 5 , R= 6, MB= 8, E= 10

ANEXO 1.

Formato de Constitución de Comisiones Mixtas de Capacitación.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle						No. Ext.		No. Int.		Colonia	
Localidad				Código postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa						Teléfono (s)					
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>	

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */			Número de integrantes			Fecha de constitución		Año	Mes	Día
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>										
<p>_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p>_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p style="text-align: right;"> _____ Año Mes Día </p>										

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ANEXO 2.

Formato de Presentación del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Céfe				No Ext.		No Int.		Cotona			
Localidad				Codigo postal		Municipio o delegación pública					
Entidad federativa				Telefono (s)							
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato			Ley		
						Individual		Colectivo		Ley	
						Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley			Año Mes Día		

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar de 1 a 5 en orden descendente de importancia						Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente					
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades						Plan y programas específicos de la empresa					
Proporcionar información de nuevas tecnologías						Planes y programas comunes de un grupo de empresas					
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación						Sistema general de una rama de actividad económica					
Prevenir riesgos de trabajo											
Incrementar la productividad											
Número de establecimiento en los que rige el plan						Período de vigencia del plan					
						Año		Mes		Día	
						Del		el			
Número de etapas del plan						Año		Mes		Día	

LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

 Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

 Lugar y fecha de elaboración de este informe

 Año Mes Día

7 Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ANEXO 3.

Formato de Registro de Sistema General de Capacitación y Adiestramiento.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y
ADIENTRAMIENTO
Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial			
No. Ext.		No. Int.	
Ciudad			
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Ciudad federativa	Teléfono (s)		
Nombre del sistema general			

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa	Contenido temático

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

 Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios subrayados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ANEXO 4.

Formato de Constancia de Habilidades Laborales.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social									
Registro Federal de Contribuyentes					Registro patronal del I.M.S.S.				
Calle			No. Ext.		No. Int.		Colonia		
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política				
Entidad federativa				Teléfono (s)					
Actividad específica o giro									
Número de trabajadores de la empresa				Tipo de contrato					
				Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>	

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige *1			Número de integrantes			Fecha de constitución			Año	Mes	Día
<p align="center">Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, epercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>											
<p align="center">_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p align="center">Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p align="center">_____ Año Mes Día</p>											

*1 Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ANEXO 5.

Formato de Lista de Constancias de Habilidades Laborales.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
 Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
Actividad específica o grupo	

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES	
Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

 Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los escritos...

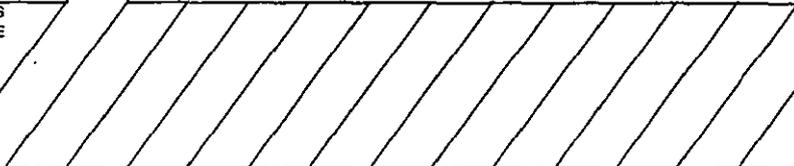
ANEXO 6.

Formato de Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo .

ANEXO 7.

**Formato de Detección de Necesidades de Capacitación por puesto-
persona.**

CEDULA DE DNC PUESTO - PERSONA

PUESTO	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO									
REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE →										
NOMBRE DEL TRABAJADOR ↓										
PRIORIDAD →										
PROFUNDIDAD →										
	PRIORIDAD									
	A - CORTO									
	B - MEDIANO									
	C - LARGO									
	PROFUNDIDAD									
	1.- CONOCIMIENTO									
	2.- COMPRESION									
	3.- APLICACIÓN									
	4.- ANALISIS									
	5.- SINTESIS									
	6.- EVALUACION									
CALIFICACION										
DIFERENCIA										

ANEXO 7

ELABORO

REVISO

APROBO

ANEXO 8.

Formato para la Evaluación General de un curso.

EVALUACION GENERAL

FECHA: 08-Sept-2010 CURSO: Dicción
INSTRUCTOR: David Yucanov Aguilar Martínez

INSTRUCCIONES: Favor de marcar con una X las siguientes las preguntas de manera correcta y clara.

	D	R	B	MB	EXCELENTE
INSTRUCTOR					X
> Los conocimientos y experiencia demostrados por el instructor fueron					X
> Inicio sesiones adecuadamente				X	
> Motivo el interés del grupo			X		
> Domino el temario				X	
> Claridad de los objetivos			X		
> Desarrollo de los temas				X	
> Ilustro y clarifico los temas			X		
> Habilidad de enseñanza				X	
> Utilizo lenguaje claro y adecuado				X	
> Utilizo ayudas visuales				X	
> Controló el tiempo			X		
CURSO					
> Cumplimiento de los objetivos				X	
> Adecuado				X	
> Secuencia				X	
> Duración			X		
> Interés que despertaron los temas			X		
INSTALACIONES					
> Aulas		X			
> Servicio de café					
> Atención del coordinador	X				
> Organización	X				
GRADO DE APROVECHAMIENTO					
> El conocimiento de los temas en este curso me pareció			X	X	
> Lo que aprendí en este curso podré aplicarlo en mi trabajo, de una manera					

En general que opinión tiene con respecto al curso que se impartió.

Fue buena y ayuda a un buen servicio en el dicción

Cuál es la opinión acerca del instructor, lo recomendaría para el siguiente curso.

buena

ANEXO 9.

Formato de relación de Participante en el curso. (lista de asistencia)



RELACION DE PARTICIPANTES

NOMBRE DEL CURSO: DICCION PERIODO: DEL 05 al 08 de SEPT. 2000

TIPO DE CURSOS: TECNICO HORARIO: DE 10:00 a 14:00 HRS.

DURACION: 16 horas SEDE: AULA 03

CLAVE	NOMBRE	AREA	EXT.	ASISTENCIA							OBSERVACIONES		
				L	M	J	V	L	M	J		V	
1	OK	/// SUBDIRECCION DE OPERACIONES							
2		/// SUBG. DE REL. PUBLICAS		.	.	.	/						No tiene Derecho a Costo
		/// SUBG. DE TRANSP. TERRESTRE		.	.	.	/						No tiene Derecho a Costo
	NO	/// SUBG. INFORM. ORIENT.		.	.	.	/						No tiene Derecho a Costo
3	OK	/// "							
4	OK	/// SUBG. DE ORIENT. INFORM. QUEJ.							
		/// SINDICATO		/	.	/	/						No tiene Derecho a Costo
5	OK	/// SUBG. DE CONCURSOS Y CONTRATOS							
6	OK	/// SUBG. DE TRANSP. TERREST.							
7	OK	/// SUBG. DE SERVICIOS AEROP.							
8	OK	/// SUBG. DE AUDITORIA							
9	OK	/// SUBG. DE CAPACITACION							
		/// SUBG. DE ORIENT. INF.		/	.	/	/						No tiene Derecho a Costo
10	OK	/// SUBG. DE REL. LABORALES							

ANEXO 10.

Formato para la Evaluación del Participante en el curso.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
 SUBGERENCIA DE CAPACITACION

EVALUACION DEL PARTICIPANTE

NO. DEL INSTRUCTOR: _____ PERIODO DE 05 AL 08/09/00
 DICCION: _____ TOTAL DE HORAS: 16 HORAS

CLF	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	EVALUACION INICIAL	ASISTENCIA	PUNTUALIDAD	EVALUACION FINAL	OBSERVACIONES
1	✓	0.5	100%	Puntual	9.5	AVANCE Y DISPOSICION
2	✓	1.0	50%	IMPUNTUAL		
3	✓	1.0	50%	Puntual		
4		1.0	25%	IMPUNTUAL		
5	✓	0.5	75%	IMPUNTUAL	8.5	POCA DISPOSICION
6	✓	1.0	100%	IMPUNTUAL	9	AVANCE Y DISPOSICION
7	✓	0.5	25%	IMPUNTUAL		
8	✓	0.5	75%	IMPUNTUAL	9.5	AVANCE POCA DISPOSICION
9	✓	1.0	100%	IMPUNTUAL	10	POCA DISPOSICION POCA AVANCE
10	✓	0.5	100%	IMPUNTUAL	10	POCA DISPOSICION
11	✓	1.0	100%	Puntual	9	MUCHA DISPOSICION MUCHO AVANCE
12	✓	0.5	100%	Puntual	7	MUCHA DISPOSICION AVANCE BASTANTE
13	✓	0.5	75%	IMPUNTUAL	7	DISPOSICION POCA AVANCE
14	✓	1.0	100%	IMPUNTUAL	9	AVANCE Y DISPOSICION

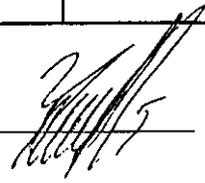
5= DEFICIENTE

6-7= REGULAR

8-9= BIEN

10= MUY BIEN

FIRMA DEL INSTRUCTOR



ANEXO 11.

**Formato para recopilar los comentarios del instructor acerca del clima
en que se desarrollo el curso.**

REPORTE DEL CURSO

Instrucciones: El siguiente formato, tiene como objetivo que el instructor nos proporcione su percepción antes, durante y al final del curso, sobre el clima laboral que se desarrollo durante el cursos de capacitación, esto con la finalidad de manejar criterios para poder implementar o mejorar cursos que le permitan alcanzar los niveles óptimos de aprovechamiento, en los aspectos laborales y personales.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

NOMBRE DEL CURSO: DICCION

PERIODO Y HORARIO: 5 AL 8 DE SEPTIEMBRE DE 10:00 A 14:00 HRS.

¿Cuál es la percepción que obtuvo acerca del clima laboral en el que se desarrolla el personal que participo en el curso?

AL INICIO UN POCO DE TIMIDEZ GENERAL Y POCO A POCO MAYOR PARTICIPACION.

¿Comentar cuales son, desde su punto de vista aquellos factores que debemos considerar para mejorar la productividad o calidad en trabajo de los participantes?

PROVEER SEGURIDAD EN CADA UNO, CONFIANZA Y MUCHA ATENCION INDIVIDUAL.

¿Describir cuales son las áreas de oportunidad que debemos atacar?

DEBERIA EXTENDERSE EN ESTE CASO (CURSO DE DICCION) EL TIEMPO DEL MISMO. MÍNIMO UN MES PARA TENER RESULTADOS COMPLETAMENTE EXCELENTE.

¿Comentarios o dificultades? ¿Cómo fue la dinámica del curso, como llegaron los participantes el primer día, etc?

INTENCION INDICAR A LOS PARTICIPANTES SOBRE LA DISPOSICION DE SE PUEDE REQUERIR PARA EL CURSO.

FIRMA DEL INSTRUCTOR: _____

ANEXO 12.

Evaluaciones de Consultorías.

En las siguientes tablas se presentan las evaluaciones de las consultorias que participaron en la impartición de cursos, las cuales contienen las calificaciones respectivas que se representan de excelente a deficiente.

Tabla 1. CURSOS ADMINISTRATIVOS

CURSO	AICM - SAGM		CONSULTORIA	INSTRUCTOR	EVAL. GLOBAL				PARTICIPANTES		PORCENTAJE			
	E	M-B			B	R	E	M-B	B	R	E	M-B	B	R
ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LA COBRANZA	17	1	ASIS CONSULTORES	VICTOR HUGO CAMELO MAYORGA	8	8	0	0	18	18	50%	50%	0%	0%
ELABORACION DE BASES PARA CONCURSOS DE OBRA PUBLICA	5		ASIS CONSULTORES	CARLOS URIOSTEGUI IBARRA	3	1	0	0	5	5	75%	25%	0%	0%
RELACIONES LABORALES	4	6	ASIS CONSULTORES	JUAN CARLOS GONZALEZ BLANCO	4	1	1	0	11	10	70%	10%	20%	0%
FORMACION DE INSTRUCTORES	7		BMSER	GEORGINA MALDONADO	5	3	0	0	7	7	64%	38%	0%	0%
VALORES PARA LA PRODUCTIVIDAD	5		BMSER	MONICA GARCIA	3	0	1	0	6	5	75%	0%	25%	0%
PENSAMIENTO ESTADISTICO	4	1	CAPEM	REYNA LINDA MENDEZ	3	0	0	0	5	5	100%	0%	0%	0%
ESTRATEGIAS DE EVALUACION Y DESEMPEÑO	5	3	CEGAP	JORGE MIRANDA GURIDI	3	4	1	0	10	8	36%	50%	14%	0%
SUELDOS, ESTIMULOS Y PRESTACIONES	4	6	CEGAP	JUAN CARLOS GONZALEZ BLANCO	5	3	1	0	12	9	66%	31%	13%	0%
CONTROL E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	4	3	CENTRO DE INVEST. EN ADMON. PUB.	EDGAR ASCENCIO ORTIZ	4	1	0	0	9	7	80%	20%	0%	0%
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS	10	4	CEPROSEPP	EDGAR ASCENCIO ORTIZ	13	2	0	0	20	14	67%	13%	0%	0%
ELABORACION DE BASES DE LICITACION DE CONCURSOS	8	2	CEPROSEPP	CARLOS URIOSTEGUI IBARRA	7	2	0	0	10	10	81%	19%	0%	0%
PRINCIPIOS DE PRESUPUESTOS CONTABLES	10		CEPROSEPP	JOSE MANUEL FLORES	2	6	1	0	10	10	16%	69%	13%	0%
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	7	3	CEPROSEPP	JUAN TORRES LOVERA	7	3	0	0	10	10	70%	30%	0%	0%
PROCESO ENTREGA RECEPCION	7	7	CEPROSEPP	CARLOS URIOSTEGUI IBARRA	1	1	5	3	11	11	11%	6%	66%	28%
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	3	1	CEPROSEPP	JOSE MANUEL FLORES	2	2	1	0	5	4	50%	38%	13%	0%
REDACCION Y ELABORACION DE DOCUMENTOS E INFORMES	11		CIDEP	MA. ELENA AVILEZ	1	2	3	2	11	11	13%	25%	38%	25%
CALIDAD Y ATENCION AL CLIENTE	13		ENLACES DIGITALES HIT	EULALIO SANCHEZ GALVAN	10	1	0	0	13	13	91%	9%	0%	0%
COMO QUITARSE LOS CHANGOS DE LA CABEZA	8	1	ENLACES DIGITALES HIT	EUDADIO SANCHEZ GALVAN	1	4	0	0	7	7	20%	80%	0%	0%
ACTUALIZACION SECRETARIAL	9		GACI	MA. CRISTINA CARRANZA	8	0	2	0	9	9	83%	0%	17%	0%
ARCHIVONOMIA Y CORRESPONDENCIA	7		GACI	MA. CRISTINA CARRANZA	6	0	1	0	7	7	86%	0%	14%	0%
ORTOGRAFIA AVANZADA	8		GACI	VICTOR MANUEL ROJANO	2	2	4	0	8	8	21%	29%	50%	0%
ADMINISTRACION ESTRATEGICA		7	GALINTE CONSULTORES	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0
EL FRENO DE LOS PARADIGMAS		5	GALINTE CONSULTORES	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

EL TELEFONO COMO UNA HERRAMIENTA EFECTIVA DE TRABAJO	11		CONSULTORES	ERNESTO ORCI	8	0	4	2	11	11	85%	0%	52%	14%
PROCESOS DE ANALISIS PARA LA PREVENCION DE PROBLEMAS		1	GALINTE CONSULTORES	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	3	1	0%	0%	0%	0%
PROCESOS RACIONALES DE ANALISIS		3	GALINTE CONSULTORES	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	3	3	0%	0%	0%	0%
CAPACITACION Y DESARROLLO	5	4	JB CONSULTORES EN CAPACITACION	GERARDO ZAVALA	5	2	0	0	9	9	71%	29%	0%	0%
EFFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	8		TORRES MIRANDA Y ASOCIADOS	VICTOR M. TORRES MIRANDA	7	2	0	0	8	8	81%	19%	0%	0%
EXCELENCIA EN EL SERVICIO (CALIDAD EN EL SERVICIO)	38		TORRES MIRANDA Y ASOCIADOS	VICTOR M. TORRES MIRANDA	25	9	2	0	38	38	70%	28%	4%	0%
EXCELENCIA EN EL SERVICIO (CALIDAD EN EL SERVICIO)	40		TORRES MIRANDA Y ASOCIADOS	VICTOR M. TORRES MIRANDA	8	18	8	0	40	40	18%	58%	26%	0%

Tabla 2. CURSOS HUMANISTICOS

CURSO	AICM SACM		CONSULTORIA	INSTRUCTOR	EVAL. GLOBAL				ND. DE PARTIC.		PORCENTAJE			
	E	MB			B	R	E	MB	B	R	E	MB	B	R
APLIQUE SU ACTITUD POSITIVA EN EL SERVICIO	20	3	CONSULTORIA Y CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO	ARMANDO AGUILERA	16	3	1	0	20	20	80%	15%	5%	0%
APLIQUE SU ACTITUD POSITIVA EN EL SERVICIO	43		CONSULTORIA Y CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO	ARMANDO AGUILERA	37	2	1	0	43	43	88%	10%	2%	0%
CONTROL DEL ESTRÉS	16		CONSULTORIA Y CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO	ARMANDO AGUILERA BADILLO	14	4	1	0	20	20	74%	21%	5%	0%
MANEJO DE ESTRÉS	8	2	CONSULTORIA Y CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO	ARMANDO AGUILERA BADILLO	8	1	0	0	10	10	89%	11%	0%	0%
EL BUEN NEGOCIADOR	7	4	ENLACES DIGITALES HIT, S.A. DE C.V.	JAVIER SANCHEZ HINOJOSA	5	1	0	0	11	11	83%	17%	0%	0%
MANEJO DE CONFLICTOS	10		ENLACES DIGITALES HIT, S.A. DE C.V.	EULALIO SANCHEZ GALVAN	8	1	1	0	10	10	80%	10%	10%	0%
RELACIONES INTERPERSONALES	11		ENLACES DIGITALES HIT, S.A. DE C.V.	EULALIO SANCHEZ GALVAN	4	1	0	0	12	11	80%	20%	0%	0%
COMO ENFRENTAR PROBLEMAS EN EL TRABAJO	3	2	GALINTE CONSULTORES	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	5	5	0%	0%	0%	0%
COMUNICACION EFECTIVA		2	GALINTE CONSULTORES	MA. DE LOURDES SANCHEZ FUENTES	2	0	0	0	3	2	100%	0%	0%	0%
IMAGEN Y ESTILO DE LA MUJER EN EL MUNDO EMPRESARIAL	20		GALINTE CONSULTORES	ELIA NARCISO BALMACEDA	18	2	0	0	20	20	88%	12%	0%	0%
IMAGEN Y ESTILO DE LA MUJER EN EL MUNDO EMPRESARIAL	9		GALINTE CONSULTORES	ELIA NARCISO BALMACEDA	7	2	0	0	9	9	78%	22%	0%	0%
INTELIGENCIA EMOCIONAL	5		GALINTE CONSULTORES	ERNESTO ORCI	3	2	0	0	5	5	60%	40%	0%	0%
MANEJO DE EMOSIONES ANTE SITUACIONES DE EMERGENCIA	17		HOSPITAL INFANTIL DE MEXICO	JOSE A. PAEZ DE LA CRUZ	2	9	2	1	17	17	14%	64%	14%	7%
PROTAGONISTAS DEL CAMBIO	2	8	MAURICIO TOUSANT GARIBAR	MAURICIO TOUSANT GARIBAR	0	0	0	0	10	10	0%	0%	0%	0%
CONCIENCIACION A LA CALIDAD	11		TORRES MIRANDA Y ASOCIADOS	VICTOR MANUEL TORRES MIRANDA	9	0	0	0	11	11	100%	0%	0%	0%
LIDERAZGO TRANSFORMADOR	2	9	YOLANDA GUTIERREZ	ERNESTO ORCI	4	1	0	0	11	11	60%	20%	0%	0%
PRINCIPIOS, VALORES Y HABITOS	1	3	YOLANDA GUTIERREZ	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	4	4	0%	0%	0%	0%
PSICOLOGIA DEL EXITO	8	4	YOLANDA GUTIERREZ	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	12	12	0%	0%	0%	0%
TOMA DE DECISIONES		3	YOLANDA GUTIERREZ	ERNESTO ORCI	0	0	0	0	4	3	0%	0%	0%	0%

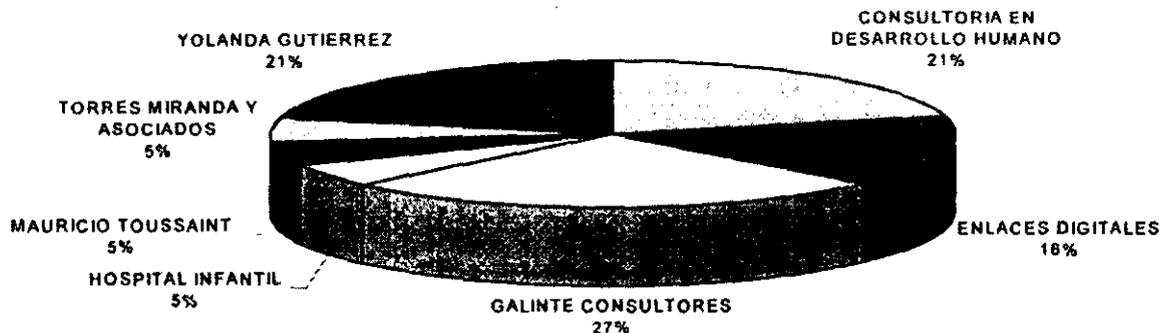
Tabla 3. CURSOS TÉCNICOS

CURSO	AICM	BACM	CONSULTORIA	INSTRUCTOR	EVAL GLOBAL				ASISTENCIA		PORCENTAJE			
					E	MB	B	R	INICIO	FINAL	E	MB	B	R
DICCION	10		CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL	DANIEL AGUILAR MARTINEZ	2	6	3	1	14	10	15%	55%	25%	5%
WINDOWS	7	2	CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL	VICTOR H. ZUNIGA LOPEZ	3	8	1	0	11	9	38%	58%	8%	0%
WORD AVANZADO	10		CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL	ISRAEL COURTOIS HERNANDEZ	5	2	1	0	11	10	63%	25%	13%	0%
ACABADOS II	8		CAPEM	FERNANDO LOYOLA VILLAVICENCIO	2	1	1	0	8	8	67%	17%	17%	0%
DICCION	19		CAPEM	JULIO MORALES	12	4	3	0	21	19	64%	22%	14%	0%
ISO 14000 EN PROTECCION AMBIENTAL	3	2	CAPEM	SERGIO M. CABRAL OLIVARES	2	1	0	1	8	5	50%	26%	0%	25%
MOTORES DIESEL	20		CAPEM	MANUEL MARQUEZ PARRA	0	0	0	0	20	19	0	0	0	0
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	6	1	CAPIITE	PATRICIA ESPINOBARRIOS	5	1	0	0	8	7	88%	10%	0%	0%
PRECIOS UNITARIOS	3		CEPROSEPP	JUAN ROJAS MAYO	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0
CONTROL OPERACIONAL DE PLATAFORMA	22		CIAC	WILIBALDO	11	3	0	0	22	22	81%	16%	0%	0%
CONTROL OPERACIONAL DE PLATAFORMA	19		CIAC		7	1	4	3	19	19	50%	7%	25%	18%
CONTROL OPERACIONAL DE PLATAFORMA	22		CIAC		4	4	8	1	22	22	25%	25%	47%	3%
COORDINACION DE EVENTOS	8		CIDEP	CARLOS ROBERTO RODRIGUEZ	2	2	2	0	8	8	27%	36%	36%	0%
CARPINTERIA II	8		CMIC	MANUEL NAVA APARICIO	3	3	0	0	8	8	50%	50%	0%	0%
FUEL INJECTION	10		CMIC	HUMBERTO IZQUIERDO	5	1	3	1	8	8	50%	11%	33%	6%
INSTALACIONES DE EDIFICIOS INTELIGENTES	1	1	CMIC	GILBERTO ROMERO HERNANDEZ	2	0	0	0	4	3	100%	0%	0%	0%
INTERPRETACION DE PLANOS	9		CMIC	MARIO MAGAÑA	3	1	2	0	9	9	50%	17%	33%	0%
MANTENIMIENTO DE SUBESTACIONES ELECTRICAS	12		CMIC	GILBERTO ROMERO HERNANDEZ	0	2	8	2	21	21	0%	17%	87%	17%
PAVIMENTOS II	18	2	CMIC	ABELARDO RUIZ REYES	1	7	7	1	21	20	3%	43%	47%	7%
PLOMERIA	10		CMIC	MARIO MAGAÑA ZAMORA	2	1	2	0	10	10	38%	13%	50%	0%
SOLDADURA ELECTRICA	16		CMIC	FELIPE JASSCO VELAZQUEZ	8	2	1	1	16	16	70%	17%	9%	4%
SUPERVISION DE OBRAS	5		CMIC	BERZAIN GUTIERREZ	0	0	0	0	5	5	0%	0%	0%	0%
EXCEL AVANZADO	7	1	COMPUTO EDUCACIONAL	RUBEN A. BARRERA NAVARRO	6	2	1	0	10	8	75%	19%	6%	0%
WORD BASICO	7		COMPUTO EDUCACIONAL	RUBEN A. BARRERA NAVARRO	6	2	1	0	10	7	75%	19%	6%	0%
PÁSTAS	12		DISTRIBUIDORA KROMA S.A. DE C.V.	MIGUEL CELAYA ALDANA	4	2	0	0	12	12	70%	30%	0%	0%
ACCES BASICO	6		ERICK ZERRUS CARRILLO	CARLOS ROSAS MACIAS	4	1	0	0	8	8	68%	15%	0%	0%
ANALISIS DE RIESGOS EN OPERACIONES	19	1	GASTON ROCHA	GASTON ROCHA	3	4	13	1	20	20	15%	18%	63%	5%
ANALISIS DE RIESGOS EN OPERACIONES	18		GASTON ROCHA	GASTON ROCHA	0	0	0	0	18	18	0	0	0	0
PÁSTAS DE SEGURIDAD	8		GASTON ROCHA	JESUS MARTINEZ GALLARDO	4	1	4	0	8	8	44%	6%	50%	0%
PREVENCION DE INCIDENTES	17		GASTON ROCHA	GASTON ROCHA	3	5	7	3	17	17	18%	26%	41%	15%
RECONOCIMIENTO DE RIESGOS	9		GASTON ROCHA	GASTON ROCHA	3	1	5	1	9	9	28%	11%	50%	11%
PROYECCION CIVIL Y SEGURIDAD AEROPORTUARIA	24		GERENCIA DE SEGURIDAD	HECTOR HERRERA	0	0	0	0	24	24	0%	6%	6%	0%

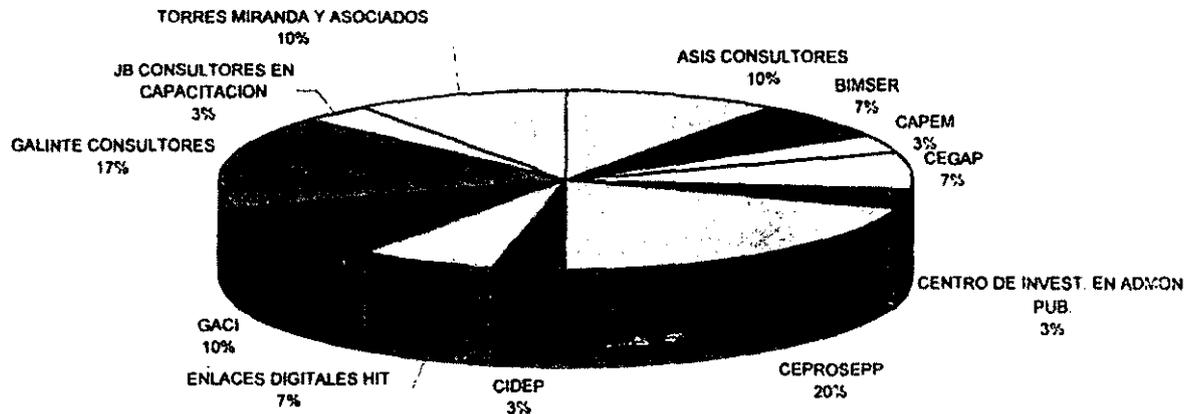
FORMACION DE SUPERVISORES	6	2	GRUPO SER	VALAZQUEZ	7	1	0	0	10	8	93%	7%	0%	0%
REGO TAXI	8		IBARRA RICO	ARMANDO AGUILERA BADILLO	1	2	0	0	8	8	81%	19%	0%	0%
SEGU TAXI	24		IBARRA RICO	ALEJANDRO VAZQUEZ	6	2	1	0	24	24	75%	19%	6%	0%
TABLEADO TELEFONICO (TELEFONIA BASICA)	5		ISMAEL PEREZ C.A. DE C.V.	ROBERTO ORTEGA VELAZQUEZ	2	2	0	0	8	3	60%	60%	0%	0%
ANEXO 14	10	10	J.F.V. COMUNICACIONES S.A. DE C.V.	GILBERTO VAZQUEZ	2	4	8	1	28	28	13%	27%	53%	7%
ANEXO 14	21	21	J.F.V. COMUNICACIONES S.A. DE C.V.	GILBERTO VAZQUEZ	0	0	0	0	21	21	0	0	0	0
EXCEL BASICO	8		MDB SISTEMAS INTEGRALES	RUBEN A. NAVARRO BARRERA	5	2	0	1	10	8	71%	21%	0%	7%
WINDOWS	10		MDB SISTEMAS INTEGRALES	DANTE VALDESPINO DOMINGUEZ	7	3	0	0	10	10	74%	26%	0%	0%
WINDOWS	10		MDB SISTEMAS INTEGRALES	DANTE VALDESPINO DOMINGUEZ	5	4	0	0	10	10	56%	44%	0%	0%
WINDOWS	8		MDB SISTEMAS INTEGRALES	RUBEN A. BARRERA NAVARRO	8	1	1	0	10	8	68%	8%	8%	0%
WORD BASICO	10		MDB SISTEMAS INTEGRALES	RUBEN A. BARRERA NAVARRO	9	1	0	0	10	10	80%	10%	0%	0%
WORD BASICO	10		MDB SISTEMAS INTEGRALES	RUBEN A. BARRERA NAVARRO	5	3	1	0	10	8	56%	31%	13%	0%
INGLES TECNICO	16		ANGLOAMERICANO	VALENTIN MARTINEZ	6	6	1	1	16	16	46%	46%	4%	4%
INGLES TECNICO A	10		ANGLOAMERICANO	VALENTIN MARTINEZ	8	8	1	0	10	10	48%	48%	8%	0%
INGLES BASICO		2	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		2				
INGLES CONVERSACION BASICO	3	1	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		4				
INGLES CONVERSACION INTERMEDIO	1	1	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		2				
INGLES CONVERSACION PRE-INTERMEDIO		1	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		1				
INGLES INTERMEDIO		2	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		2				
INGLES PRE-AVANZADO	1	1	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		2				
INGLES PRE-INTERMEDIO	3	2	GABRIELA MONTERO ZERTUCHE	GABRIELA MONTERO	0	0	0	0		5				
CAPTURA Y DESTRUCCION DE ENAMBRES	16		SAGAR	ANGEL LOPEZ RAMIREZ	3	10	4	1	16	16	16%	69%	22%	3%
ACCES BASICO	10	1	VICTOR ESCALANTE CORTAZAR	CARLOS ROSAS MACIAS	2	3	3	1	11	11	21%	36%	36%	7%
ADMINISTRACION Y MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS	15		VIDESA	VIDAL LOERA YEBRA	4	5	2	0	18	13	36%	45%	18%	0%
UNIDAD DE MEDICA MOVIL	15		VIDESA	LEONEL QUIÑONES SALIDO	5	8	2	0	15	15	36%	54%	11%	0%
EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS		2	YOLANDA GUTIERREZ	DANIEL ARCINIEGA GARCIA	0	0	0	0	2	2	0%	0%	0%	0%

La siguiente grafica representa el total de cursos humanisticos (100%), del cual obtenemos el porcentaje de participación en los cursos que tuvo cada una de las diferentes consultorias.

PARTICIPACION DE CONSULTORIAS EN CURSOS HUMANISTICOS INTERNOS

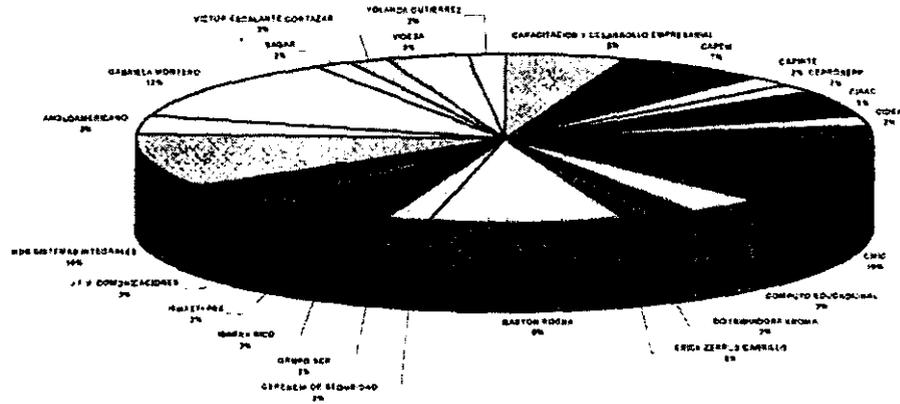


PARTICIPACION DE CONSULTORIAS EN CURSOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS



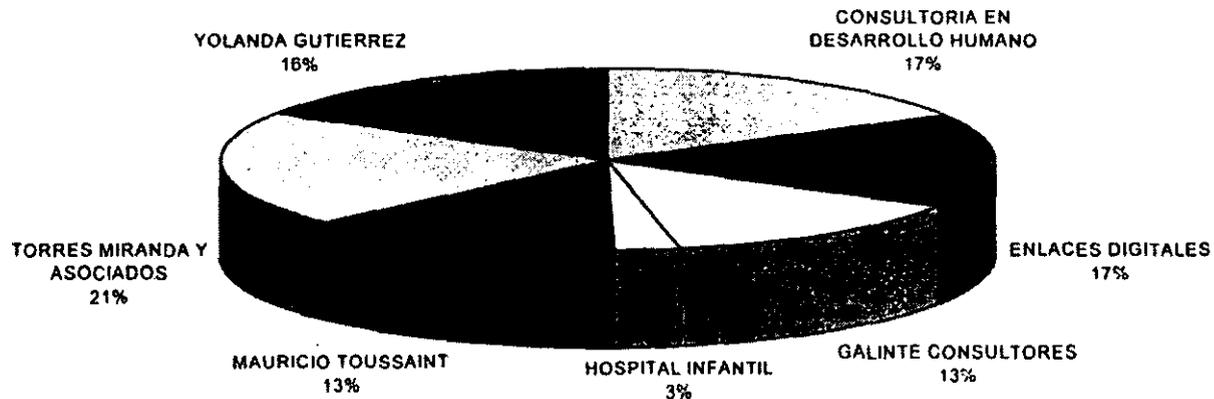
En esta gráfica se aprecia la participación, en porcentaje, de las consultorias que impartieron cursos administrativos

PARTICIPACION DE CONSULTORIAS EN CURSOS TECNICOS INTERNOS



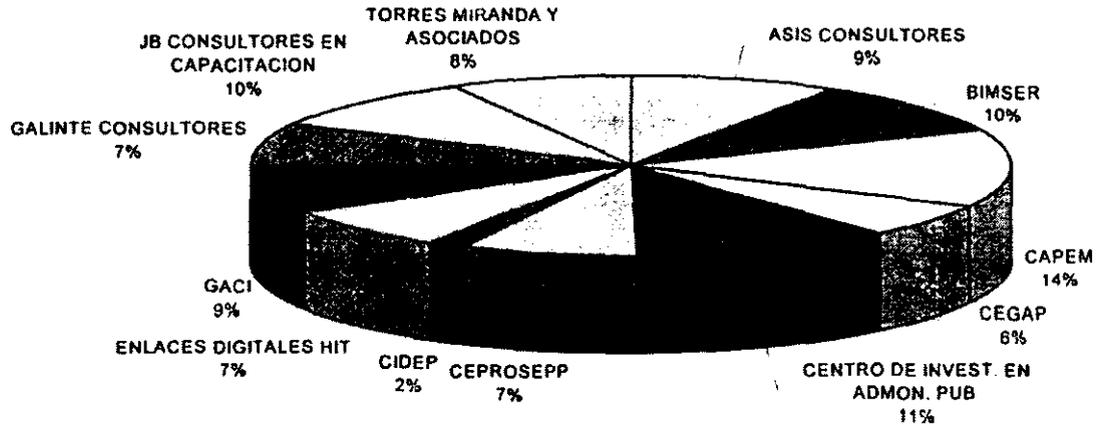
En esta gráfica se aprecia la participación, en porcentaje, de las consultorias que impartieron cursos técnicos.

EVALUACION DE CONSULTORIAS DE CURSOS HUMANISTICOS



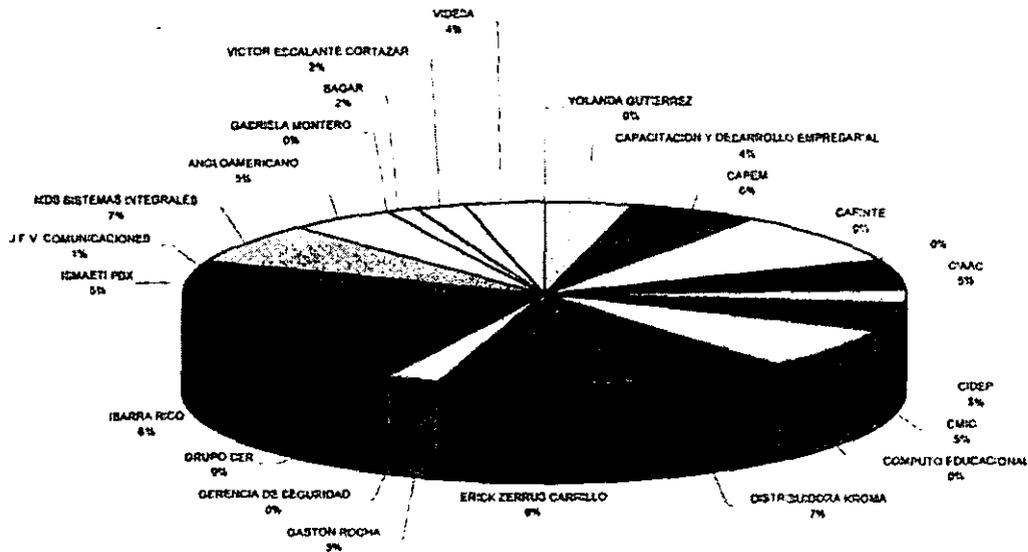
Esta gráfica representa el grado en que cada consultoría (curso e instructor) fue calificada por los participantes como excelentes.

EVALUACION DE CONSULTORIAS DE CURSOS ADMINISTRATIVOS



Esta gráfica representa el grado en que cada consultoría (curso e instructor) fue calificada por los participantes como excelentes.

EVALUACION DE CONSULTORIAS DE CURSOS TECNICOS



Esta gráfica representa el grado en que cada consultoría (curso e instructor) fue calificada por los participantes como excelentes.

Las siguientes tablas son el resume del total de cursos que impartió cada consultoria y la evaluación promedio global que obtubieron en éstos.

CURSOS HUMANISTICOS					
CONSULTORIA	CURSOS	E	MB	B	R
CONSULTORIA EN DESARROLLO HUMANO	4	83	14	3	0
ENLACES DIGITALES	3	81	16	3	0
GALINTE CONSULTORES	5	65	15	0	0
HOSPITAL INFANTIL	1	14	64	14	7
MAURICIO TOUSSAINT	1	65	15	0	0
TORRES MIRANDA Y ASOCIADOS	1	100	0	0	0
YOLANDA GUTIERREZ	4	80	20	0	0
TOTAL	19				

CURSOS ADMINISTRATIVOS					
CONSULTORIA	CURSOS	E	MB	B	R
ASIS CONSULTORES	3	65	28	7	0
BIMSER	2	70	18	12	0
CAPEM	1	100	0	0	0
CEGAP	2	45	41	13	0
CENTRO DE INVEST. EN ADMON. PUB.	1	80	20	0	0
CEPROSEPP	6	53	29	13	5
CIDEP	1	13	25	38	25
ENLACES DIGITALES HIT	2	53	29	13	5
GACI	3	63	10	27	0
GALINTE CONSULTORES	5	54	0	32	14
JB CONSULTORES EN CAPACITACION	1	71	29	0	0
TORRES MIRANDA Y ASOCIADOS	3	56	34	10	0
TOTAL	30				

CURSOS HUMANISTICOS					
CONSULTORIA	CURSOS	E	MB	B	R
CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL	3	38	45	15	2
CAPEM	4	60	22	10	8
CAPINTE	1	90	10	0	0
CEPROSEPP	1	0	0	0	0
CIAAC	3	52	17	24	7
CIDEP	1	27	36	38	0
CMIC	9	45	21	30	4
COMPUTO EDUCACIONAL	2	75	19	6	0
DISTRIBUIDORA KROMA	1	70	30	0	0
ERICK ZERRUS CARRILLO	1	88	13	0	0
GASTON ROCHA	5	28	15	15	8
GERENCIA DE SEGURIDAD	1	0	0	0	0
GRUPO SER	1	93	7	0	0
IBARRA RICO	2	78	19	3	0
ISMAETI PBX	1	50	50	0	0
J.F.V. COMUNICACIONES	2	13	27	53	7
MDB SISTEMAS INTEGRALES	6	73	23	3	1
ANGLOAMERICANO	2	48	48	6	2
GABRIELA MONTERO	7	0			
SAGAR	1	18	59	22	3
VICTOR ESCALANTE CORTAZAR	1	21	38	38	7
VIDESA	2	38	50	14	0
YOLANDA GUTIERREZ	1	0	0	0	0
TOTAL	58				

ANEXO 13.

Lista de cursos impartidos en el Aeropuerto.

**LISTADO DE CURSOS IMPARTIDOS EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL
DURANTE 1999.
(CLASIFICACION POR TIPOS)**

Tipo Curso	Curso	Horas	Participaciones	Acciones	
1.	A	1era. Reunión por la Calidad Aeroportuaria	20	02	01
2.	A	1era. Reunión por la Calidad Aeroportuaria	20	02	01
3.	A	Actualización en Administración de Presupuestos	20	01	01
4.	A	Administración de las Relaciones Laborales	10	01	01
5.	A	Administración Moderna de Almacenes y Control Efectivo de Inventarios	16	02	01
6.	A	Análisis de la Situación Actual y Perspectivas de la Industria de la Construcción en el Sector Comunicaciones y Transportes	11	02	01
7.	A	Aspectos Básicos en Materia Laboral y de Seguridad Social, IMSS, INFONAVIT	08	09	01
8.	A	Aspectos Jurídicos Prácticos de las Relaciones Laborales	16	01	01
9.	A	Aspectos Jurídicos Prácticos de las Relaciones Laborales	16	02	01
10.	A	Automodificación a la Prima de Riesgo de Trabajo	06	02	01
11.	A	Calidad Total	280	170	01
12.	A	Calidad Total	280	09	01
13.	A	Como Lograr la Excelencia en el Servicio	16	17	01
14.	A	Comparamiento Organizacional	44	01	01
15.	A	Congreso de Alta Dirección	30	01	01
16.	A	Consolidación de Estados Financieros	16	02	01
17.	A	Consolidación de Estados Financieros	16	01	01
18.	A	Contabilidad Básica	20	03	01
19.	A	Contabilidad Gubernamental	20	03	01
20.	A	Contabilidad para No Contadores	20	16	01
21.	A	Contabilidad para No Contadores	20	02	01
22.	A	Contabilidad para No Contadores (Seminario)	25	01	01
23.	A	Contabilidad y Finanzas (Seminario)	192	01	01
24.	A	Contabilidad y Finanzas(Diplomado)	156	02	02
25.	A	Crédito y Cobranzas	20	08	01
26.	A	Crédito y Cobranzas	20	01	01
27.	A	Declaración Anual de Personas Morales '98 (Taller)	15	01	01
28.	A	Declaración Anual de Personas Morales '98 (Taller)	15	02	01
29.	A	Declaranet	02	01	01
30.	A	Declaranet	02	01	01
31.	A	Derecho Empresarial	16	03	01
32.	A	Derecho Empresarial	16	02	01
33.	A	Desarrollo de Habilidades Directivas	22.5	01	01
34.	A	Desarrollo del Asistente Ejecutivo	20	05	01
35.	A	Diplomado de Impuestos	228	01	01
36.	A	El AICM y la Nueva Cultura Laboral	24	12	01
37.	A	El AICM y la Nueva Cultura Laboral	24	22	01
38.	A	Evaluación Financiera de Productos de Inversión	15	01	01
39.	A	Evaluación Financiera de Productos de Inversión	15	01	01
40.	A	Finanzas Corporativas (Diplomado)	90	01	01
41.	A	Finanzas para Ejecutivos no Financieros	15	01	01
42.	A	Formulación de Informes	20	05	01
43.	A	Forum Estratégico E -Business	05	01	01
44.	A	Honorarios Asimilados de Sueldos y Salarios	15	03	01
45.	A	Honorarios Asimilados de Sueldos y Salarios	15	08	01

46.	A	Integración del Salario para el IMSS e INFONAVIT y Calculo de Cuotas	17	02	01
47.	A	Integración Salarial y Autodeterminación de Cuotas del Seguro Social, INFONAVIT (Taller)	16	02	01
48.	A	Ley de INFONAVIT, Reglamentación de la Ley del Seguro Social	10	02	01
49.	A	Manuales Administrativos	20	01	01
50.	A	Marco Legal de la Capacitación	10	01	01
51.	A	Marco Legal de la Capacitación	10	02	01
52.	A	Marco para una Reforma Fiscal en Mexico	03	05	01
53.	A	Miscelánea Fiscal	07	01	01
54.	A	Miscelánea Fiscal	07	02	01
55.	A	Modificación a la Tarifa por Uso Aeroportuario	02	05	01
56.	A	Modificación a la Tarifa por Uso Aeroportuario	02	03	01
57.	A	Negociación	8.5	01	01
58.	A	Orientación sobre la Nueva Ley del Seguro Social	12	02	01
59.	A	Ortografía Moderna	20	07	01
60.	A	Posgrado de Administración	38	01	01
61.	A	Posgrado en Derecho Económico y Administrativo	208	01	01
62.	A	Presupuestos	10	18	01
63.	A	Presupuestos	10	02	01
64.	A	Programa de Actualización Fiscal y Legal en Salarios y Prestaciones de Previsión Social en el ISR, IMSS, INFONAVIT e Impuestos sobre Nominas	30	01	01
65.	A	Redacción Moderna y Correspondencia	20	17	01
66.	A	Redacción y Correspondencia (Taller)	20	01	01
67.	A	Reexpresión de Estados Financieros	16	02	01
68.	A	Reexpresión de Estados Financieros	16	01	01
69.	A	Reformas Fiscales	08	05	01
70.	A	Reglas Opciones y Estrategias Fiscales Financieras para el Cierre del Ejercicio Fiscal 1999	15	10	01
71.	A	Reglas Opciones y estrategias Fiscales Financieras para el Cierre del Ejercicio 99	15	04	01
72.	A	Seminario de Administración de Conocimiento en la Organización Aprendizaje	15	02	01
73.	A	Seminario de Obligaciones Fiscales	40	17	01
74.	A	Seminario de Obligaciones Fiscales	40	14	01
75.	A	Sistemas de Información	15	01	01
76.	A	Situación Actual y Perspectivas de la Economía Mexicana (Conferencia)	04	09	01
77.	A	Situación Actual y Perspectivas de la Economía Mexicana (Conferencia)	04	04	01
78.	A	Supervisión en el Trabajo de Auditoría Secretaria de la Contraloría	12	01	01
79.	A	Taller de Sueldos y Salarios	10	03	01
80.	A	Técnicas para el Manejo de Reclamaciones	08	22	02
81.	A	Técnicas para el Manejo de Reclamaciones	16	01	01
82.	A	Tratamiento Fiscal de las Prestaciones de Previsión Social	18	03	01
83.	A	XX Anuario Económico Fiscal (Conferencia)	12	01	01
84.	H	Conceptos Básicos de Calidad	16	05	01
85.	H	Desarrollo Personal en el Trabajo (Seminario)	15	02	01
86.	H	Integración de Equipos de Trabajo	20	07	01
87.	H	La Comunicación Telefónica como una Herramienta Efectiva de Trabajo	09	01	01
88.	H	La Comunicación Telefónica como una Herramienta Efectiva de Trabajo	09	19	02
89.	H	Liderazgo Efectivo	20	06	01
90.	H	Manejo de Conflictos	20	04	01
91.	H	Motivación al Cambio	16	09	01

92.	H	Primeros Auxilios	04	04	01
93.	H	Principios, Valores y Hábitos	20	10	01
94.	H	Promociones a la Salud	04	17	01
95.	H	Promociones a la Salud	04	01	01
96.	H	Relaciones Interpersonal	20	08	01
97.	H	Técnicas de Servicio	20	95	02
98.	H	Transmisión de Enfermedades por Vía Sexual (Plática)	03	26	01
99.	T	* Excel	10	01	01
100	T	1er. Congreso Nacional de Asfalto	20	02	01
101	T	1er. Congreso Nacional de Asfalto	20	01	01
102	T	Acabados	25	05	01
103	T	Acces Básico	20	02	02
104	T	Actualización de Enfermería en Atención a Pacientes en Estado Crítico	80	02	01
105	T	Actualización en Pavimentos	20	14	01
106	T	Actualización en Pavimentos	20	01	01
107	T	Análisis de Riesgo en Operación	04	02	01
108	T	Cancelaría y Vidrios	20	09	01
109	T	Cardio - Pulmonar Avanzado	30	13	01
110	T	Cardio- Pulmonar Avanzado	30	01	01
111	T	Carpintería	24	10	01
112	T	Comercio Electrónico	12	02	01
113	T	Conectividad	05	01	01
114	T	Control Operacional de Plataforma	90	20	01
115	T	Datawac House	05	01	01
116	T	El Efecto Año 2000 en los Sistemas de Transporte de Hemisferio (Comunicación)	16	01	01
117	T	El Futuro de la Tecnología	16	01	01
118	T	Electricidad Automotriz	20	27	01
119	T	Electricidad Industrial	20	12	01
120	T	Ergonomía	40	03	01
121	T	Excel Avanzado	20	23	02
122	T	Excel Básico	20	38	05
123	T	Excel Básico	20	02	02
124	T	Formación de Instructores	16	08	01
125	T	Formación de Instructores	16	01	01
126	T	Formación de Supervisores	20	05	01
127	T	Formación de Supervisores	20	02	01
128	T	Herramientas de Productividad	12	01	01
129	T	Information Security	20	02	01
130	T	Information Security	20	02	01
131	T	Inglés Básico	120	02	01
132	T	Inglés Básico	120	03	01
133	T	Inglés Básico "A"	90	21	01
134	T	Inglés Básico "B"	90	15	01
135	T	Inglés Intermedio	120	1	01
136	T	Inglés Intermedio	120	01	01
137	T	Inglés Pre - Intermedio	120	03	01
138	T	Inglés Pre - Intermedio "A"	75.5	09	01
139	T	Inglés Pre - Intermedio "B"	76	11	01
140	T	Inglés Propedeutico	73.5	17	01
141	T	Instalaciones Hidráulicas, Sanitarias y de Gas	20	10	01
142	T	Introducción para las Comisiones de Seguridad e Higiene	05	01	01
143	T	Introducción para las Comisiones de Seguridad e Higiene	05	11	01
144	T	Investigación de Incidentes	10	03	01
145	T	Legislación de Obra Pública	12	02	01
146	T	Legislación de Obra Publica	12	06	01
147	T	Levantamiento de Cargas Pesadas	04	21	01

148		Mancjo de Materiales Peligrosos y Control de Derrames	09	10	01
149		Mantenimiento de Alfarilería	20	13	01
150		Mantenimiento en Aire Acondicionado	30	06	01
151		Mecánica Diesel	20	12	01
152		Mobile Computing	05	01	01
153		Plomería	30	13	01
154		Power Point	20	11	02
155	T	Programa de Ahorro de Energía en los Inmuebles de la Administración Pública Federal (Taller)	02	02	01
156	T	Programa de Ahorro de Energía en los Inmuebles de la Administración Pública Federal (Taller)	20	04	01
157		Programa de Seguridad Aeroportuaria	17	02	01
158	T	Programa de Seguridad Aeroportuaria	17	13	01
159		Protección Ambiental	20	03	01
160	T	Protección Ambiental	20	01	01
161		Protección Civil	10	05	02
			08	17	
162		Puertas Automáticas	20	06	01
163	T	Puertas Automáticas	20	01	01
164	T	Reconocimiento de Riesgo	10	03	01
165		Seguridad e Higiene (Taller)	21	08	01
166		Seguridad Operativa	04	31	03
167	T	Seguridad Operativa	04	03	01
168		Sensibilización en Seguridad	04	07	01
169	T	Sensibilización en Seguridad	04	09	01
170		Symposium Internacional de Medicina del Trabajo	16	01	01
171	T	Symposium Internacional Volcán Popocatepetl	09	01	01
172		Soldadura	20	08	01
173		Supervisión de Obra	20	13	01
174	T	Supervisión de Obra	20	03	01
175	T	Tácticas Contra Incendio - Básico	16	16	01
176		Tácticas Contra Incendios - Avanzado	16	18	01
177		Tácticas Contra Incendios - Intermedio	16	17	01
178	T	Tácticas Contra Incendios - Intermedio	16	01	01
179		Técnicas para Hablar ante Grupos	20	10	02
			16	08	
180	T	Técnicas para Hablar ante Grupos	16	01	01
181	T	Técnicos Medios en Salud y Seguridad	40	01	01
182		Técnicos Medios en Salud y Seguridad	40	14	01
183		Windows 95	20	49	05
184	T	Windows 95	20	02	02
185	T	Word Avanzado	20	40	04
186	T	Word Avanzado	20	04	02
187	T	Word Básico	20	29	05
188	T	Word Básico	20	03	02
		Total	5414	1591	218

10. BIBLIOGRAFIA

1. Arias, F (1973). Administración de Recursos Humanos . México: Trillas.
2. Barriga, F; Hernandez, G (1998). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México: McGraw –Hill.
3. Chávez, M. A (1993). Manual Diplomado en Capacitación y Desarrollo, Módulo III: El Proceso Instruccional. México: Capacitación Integral.S.C.
4. Chivenato, I. (1993). Iniciación a la Administración de Personal. México: MacGraw-Hill.
5. Diccionario Jurídico Mexicano (1991). México: Porrúa.
6. Diccionario de la Ciencias de la Conducta (1995). Madrid: Diagonal Santillana.
7. Espinosa, R. (1999) . Un Plan de Capacitación Integral para Solucionar Problemas Organizacionales en una Empresa de Servicios. Reporte Laboral de Licenciatura. UNAM. Fac. de Psicología.
8. Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección; México. Manual Moderno.
9. Grados, J. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Trillas.
10. Limón, R (1989). Modelo Integral de Capacitación, Anuario Gerencial. México: Management Today.
11. Mora, E. (1985). Capacitación sobre Capacitación. México: Diseño y Artesanías.
12. Moreno, R.(1994). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Trillas.
13. Pinto, V.R. (1992). Proceso de Capacitación. México: Diana.
14. Reyes, P (1978). El análisis de Puestos, México. Ed. Limusa.

15. Reza, T.J.C. (1995). Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México: Panorama
16. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Acuerdo por el que fijan los criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización del trámite administrativo en materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores. Criterios Administrativos. 1984.
17. Siliceo, A. (1987). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
18. Trevor, B. (1993). Capacitación Empresarial. Colombia: Mc Graw-Hill.
19. UCECA, (Unidad Ccoordinadorea del Empleo, Capacitación y Adistramiento) Guía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adistramiento, México.