

879422  
2

UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE DE INCORPORACION U.N.A.M 8794  
AÑO 93 PLAN 02

"ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION EN LA EMPRESA: COMISION  
FEDERAL DE ELECTRICIDAD"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
DULCE MARIA MUÑIZ MALDONADO

ECATEPEC, ESTADO DE MEXICO,

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



IMPRESIÓN DE TESIS INDIVIDUAL, la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso, el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Dulce María  
Muñoz Maldonado

FECHA: 23 de Enero del 2003

LIC. MERCEDES HERNÁNDEZ DE GRAUE  
DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN  
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM  
P R E S E N T E .

MUÑOZ

MALDONADO

DULCE MARÍA

APPELLIDO PATERNO

MATERNO

NOMBRE(S)

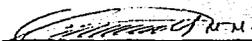
NUMERO DE EXPEDIENTE: 946612071

ALUMNO DE LA CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN

CUMPLE CON LA REVISIÓN DE LA TESIS TITULADA: ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

POR LO QUE SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA MISMA.

16 DE ENERO DE 200 3

  
FIRMA DEL SOLICITANTE

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Bo. Vo.

  
LIC. FRANCISCO CHAVEZ LOPEZ  
ASESOR DE LA TESIS

  
LIC. ROSARIO ASCENCIO MILLÁN  
DIRECTOR TÉCNICO DE LA CARRERA

Gracias a mi padre Dios por haberme dado la dicha de concluir mis estudios satisfactoriamente, pero sobre todo por permanecer siempre dentro de mi corazón y no dejarme en ningún instante.

GRACIAS

A mis padres Rubén Muñiz Cardes y Esperanza Maldonado Molina les doy gracias por darme siempre la esperanza de seguir adelante concluyendo cada uno de mis propósitos, principalmente gracias por heredarme el tesoro más valioso, mi profesión.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

LOS AMO

Agradezco de todo corazón a mis queridos hermanos Aydoé Muñiz y Rubén Muñiz por haber sido un estímulo muy importante para mí al momento de realizar este trabajo.

LOS QUIERO

Muchas gracias al Licenciado Francisco Chávez López por haber sido mi guía perfecta en la elaboración de esta tesis.

GRACIAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Agradezco a todos mis profesores  
por haber compartido conmigo  
sus conocimientos, haciendo de mi  
una persona preparada.

GRACIAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ÍNDICE**

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO 1 Generalidades sobre Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del personal.</b>	
1.1 Concepto de capacitación.....	12
1.2 Concepto de Adiestramiento.....	13
1.3 Concepto de Desarrollo.....	14
1.4 Importancia de la Capacitación.....	15
1.5 Objetivos de la Capacitación.....	16
1.6 Filosofía de la Capacitación.....	17
1.7 Ambiente de la Capacitación.....	18
1.7.1 Espacio.....	19
1.7.2 Equipo Básico.....	20
1.8 Cultura organizacional.....	21
1.8.1 Concepto de organización.....	22
1.8.2 Concepto de cultura.....	23
1.8.3 Concepto de cultura organizacional.....	25
1.8.4 Cambio organizacional.....	26
1.9 Principios del proceso de capacitación.....	27
1.10 Proceso de capacitación.....	30
1.10.1 Primer etapa del proceso de capacitación.....	31
1.10.2 Segunda etapa del proceso de capacitación.....	34
1.10.3 Tercer etapa del proceso de capacitación.....	35
1.10.4 Cuarta etapa del proceso de capacitación.....	36
1.11 Diagnóstico de necesidades.....	38
1.11.1 Tipos de necesidades.....	41
1.12 Planación de la capacitación.....	42
1.12.1 Proceso de la capacitación.....	43
1.12.2 Programas de la capacitación.....	45

1.12.3	Técnicas del entrenamiento o capacitación.....	47
<b>CAPÍTULO 2 Marco Legal de la Capacitación.</b>		
2.1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.....	50
2.2	Reglamento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	56
2.2.1	Registros.....	62
2.2.2	Aprobación o autorización de los programas.....	64
2.3	Constancias.....	65
<b>CAPÍTULO 3 Aspectos didácticos de la capacitación</b>		
3.1	Concepto e importancia.....	72
3.2	Principios de aprendizaje.....	73
3.3	Diseño de cursos.....	77
3.4	Evaluación del proceso de capacitación.....	81
3.4.1	Características de la evaluación.....	82
3.4.2	Tipos de evaluación.....	83
3.5	Evaluación de los programas de capacitación.....	86
3.5.1	Evaluación de seguimiento.....	87
3.5.2	Evaluación de costo-beneficio.....	88
<b>CAPÍTULO 4 El Rol del Instructor</b>		
4.1	Concepto de instructor.....	92
4.2	Importancia del rol del instructor.....	93
4.3	Perfil del instructor.....	94
4.3.1	Cualidades y Habilidades.....	97
4.3.2	Conductas que facilitan el proceso de aprendizaje.....	100
4.4	El rol del instructor durante el evento de la capacitación.....	103
4.5	El liderazgo.....	105

**CAPÍTULO 5 Conduccion de grupos en la capacitación**

5.1 Generalidades.....108

5.2 Conducción individual y grupal.....109

5.3 Características de los grupos.....111

5.4 Dinámica de grupos.....113

5.5 Técnicas didácticas grupales.....114

5.6 Computadora, Simuladores e Internet como medios para la aplicación de la capacitación.....119

**CAPÍTULO 6 Caso práctico de un programa de capacitación en la empresa: Comisión Federal de Electricidad.  
Formación Ayudante/Técnico Superior/ Pailero-Tubero**

6.1 Antecedentes de la empresa (CFE) y el Departamento de Capacitación.....125

6.2 Desarrollo del Caso Práctico.....127

6.3 Resultados del Caso Práctico .....154

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

8

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo encierra, sin duda alguna, la información necesaria y adecuada que permite saber cómo impartir la capacitación y adiestramiento al personal dentro de las organizaciones cumpliendo con las expectativas esperadas por la empresa y dando solución a posibles problemas que en determinado momento se presentan en el departamento de capacitación; como es el no ejecutar el programa de capacitación que se tenía planeado, ya sea por falta de interés por parte de los participantes, o bien, porque existen demoras en dicho programa, principalmente por cambios en fechas y lugar; de igual forma se puede encontrar la problemática de que los jefes no permiten a los trabajadores asistir a los cursos ya que los necesitan más en su área de trabajo.

La problemática, de no llevarse a cabo la planeación de la capacitación, trasciende y plantea serios problemas a las empresas, ya que repercute en la eficiencia y calidad del trabajo. Es por eso que se deben corregir las fallas que impiden realizar los programas de capacitación, concientizando a todo el personal y jefes encargados de impartirla, ya que esta es necesaria e indispensable para el crecimiento de toda empresa.

La empresa Comisión Federal de Electricidad (CFE) presenta algunos de los problemas ya mencionados es por eso el interés en investigar qué es lo que ha generado esta problemática y cuáles han sido las consecuencias que han tenido para que por medio de la investigación se encuentre una solución que pueda atender cada uno de los problemas presentados en el departamento de capacitación en la empresa Comisión Federal de Electricidad. El presente trabajo se realizó acudiendo a dicha organización con el objeto de obtener toda la información necesaria que hiciera viable el trabajo permitiendo así, encontrar la causa de la problemática.

De igual forma se ha determinado comprobar la siguiente suposición "si la empresa CFE planea adecuadamente la capacitación que se debe de impartir al personal y se aplicara como esta establecido, entonces los trabajadores podrán incrementar sus conocimientos, para realizar eficientemente sus actividades obteniendo un beneficio para ellos y para la empresa".

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

9

Por consiguiente, para llegar a la comprobación es importante efectuar una investigación para conocer qué problemas impiden llevar a cabo los programas de capacitación planeados por el departamento de capacitación en la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Es necesario que se aplique la planeación de la capacitación como se ha estipulado y ésta sea cumplida y llevada a cabo por los jefes y supervisores de los diferentes departamentos que conforman la empresa.

El contenido de la tesis hace hincapié en la forma de cómo se debe elaborar un programa de capacitación permitiendo entender cómo solucionar dichos problemas; el elaborar un programa no es muy sencillo, pues requiere de una serie de procesos y pasos que el encargado del departamento de capacitación debe tomar en cuenta para lograr los objetivos establecidos y de esa forma realizar los cursos que le permitan a la empresa contar con personal calificado y competente.

En el primer capítulo se darán a conocer las generalidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal permitiendo obtener toda la información necesaria para la aplicación de un programa de capacitación, ya que ésta abarca los procesos de capacitación y los pasos a seguir para su buen funcionamiento.

El segundo capítulo retoma todo lo que se refiere al marco legal de la capacitación presentando toda la reglamentación requerida por la Ley Federal del Trabajo y La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Posteriormente el capítulo tercero nos da a conocer los aspectos didácticos de la capacitación así como su importancia, de igual manera este capítulo hace referencia a los principios de aprendizaje los cuales son de suma importancia para la ejecución de la capacitación, asimismo presenta todo a cerca de la evaluación de los programas de capacitación haciendo referencia a la evaluación de seguimiento y evaluación de costo-beneficio.

El capítulo cuarto nos habla de el Rol del Instructor, lo cual es importante para conocer cómo debe de jugar el papel que se le ha encomendado al instructor, también este capítulo nos muestra el perfil que debe cubrir el instructor para poder impartir la capacitación, pues es de

gran importancia que la empresa conozca a la persona que va a instruir a su personal. La empresa debe buscar a los mejores instructores especializados en los diferentes temas a tratar en los cursos ya que el instructor o formador es la persona esencial para que los capacitandos adquieran de manera satisfactoria los conocimientos y habilidades que les permitan en un momento dado ascender de puesto o bien estar mejor preparados.

El capítulo quinto se refiere a la conducción de grupos en la capacitación, este capítulo es especial es importante ya que nos muestra cómo se integra un grupo, las características que tienen éstos y la forma en cómo se desenvuelven durante el curso. También abarca ciertas técnicas grupales que permiten realizar el trabajo eficientemente, alcanzando los objetivos.

El capítulo seis hace hincapié a un caso práctico en donde se puede observar cómo se lleva a cabo la planeación de los programas de capacitación permitiendo comprender más todo el contenido de este trabajo.

Las organizaciones deben tomar en cuenta todos los factores necesarios e indispensables para realizar el entrenamiento ya que de esto depende gran parte del éxito que tenga la empresa, pues el elemento humano es el recurso más importante dentro de toda organización y debe estar en constante actualización para ir a la vanguardia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO I**

**GENERALIDADES SOBRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

### 1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

A continuación se verán varias definiciones de distintos autores que nos proporcionarán un gran panorama sobre lo que se debe entender por capacitación.

Reza Trosino la conceptualiza como: "la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo."<sup>1</sup>

William McGeeher la define como: "El conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa."<sup>2</sup>

El maestro Agustín Reyes Ponce nos dice: "que la capacitación supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia."<sup>3</sup>

A continuación expondré algunas definiciones propias de capacitación:

1.-Es proporcionar conocimientos teórico-prácticos al personal de una organización para que desarrolle sus aptitudes e incremente sus habilidades, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente su trabajo cumpliendo con las expectativas de la empresa.

<sup>1</sup> REZA Trosino, Jesús Carlos. *EL ABC del Administrador de la Capacitación*. Ed. Panorama, México, 1995, pág. 26-27.

<sup>2</sup> MC GEEHER, William y Paul Trayer W. *Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional*. Ed. Limusa, México, 1997, pág. 13-14.

<sup>3</sup> REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. Segunda parte. Ed. Noriega Limusa, Mexico, 1983, pág. 271.

2.-Es el proceso sistemático por medio del cual el trabajador podrá adquirir conocimientos, habilidades, autoconocimiento, y sobre todo técnicas específicas en el área de trabajo que le permitan lograr mejor nivel de vida y productividad.

## 1.2 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO

William Mc Geheer dice que el adiestramiento: "comprende todas las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento complejo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles."<sup>4</sup>

Hoyler dice que el adiestramiento: "es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos."<sup>5</sup>

Agustín Reyes Ponce la define como "aquella que trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los conocimientos teóricos sean útiles."<sup>6</sup>

A continuación daré una definición propia de adiestramiento:

El adiestramiento únicamente se refiere a dar los conocimientos prácticos al trabajador en un área específica, con el objeto de que el empleado sepa usar la tecnología dentro de la organización, permitiéndole realizar con mayor facilidad y entendimiento su trabajo y a su vez obtener el objetivo de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>4</sup> MC GEHEER William. Op. Cit. pág. 15

<sup>5</sup> HOYLER citado en CHAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, pág. 55

<sup>6</sup> REYES Ponce. Op. Cit. pág. 271.

### 1.3 CONCEPTO DE DESARROLLO

Chiavenato nos dice que el desarrollo: "se divide en educación y entrenamiento; el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo."<sup>7</sup>

Por otra parte, Agustín Reyes Ponce dice:

Que todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo puede ser de un orden teórico y en tal supuesto no siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero puede ser de un orden práctico, a fin de dar a todo trabajador o jefe, independientemente de los conocimientos previos que se tengan, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.<sup>8</sup>

Después de haber visto las anteriores definiciones daré una propia:

El Desarrollo es acrecentar en el individuo su aprendizaje, autoestima y desenvolvimiento social además de reunir las herramientas o habilidades necesarias para subsistir en el medio. Asimismo, podemos decir que se comprende como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un oficio o puesto dentro de una organización.

El Desarrollo permite que el individuo tenga un progreso integral con cada uno de los elementos que compone la empresa, pues las personas tienen cierto aprendizaje que las lleva a realizar diferentes funciones dentro de la organización, obteniendo resultados satisfactorios tanto para la empresa como para ellos mismos ya que incrementan sus conocimientos y habilidades.

<sup>7</sup> CHIAVENATO Op. Cit. pag. 555.

<sup>8</sup> REYES Ponce. Op. Cit. pag. 265.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 1.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación radica en que todo empleado dentro de la organización debe contar con la preparación adecuada para desempeñar sus actividades satisfactoriamente permitiéndole a la empresa crecer y ser más competitiva; es por tal motivo que toda organización debe proporcionar capacitación a sus empleados, además que el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa implican la necesidad de difundir cambios en el personal.

La capacitación también es importante porque básicamente es la educación que se le otorga al trabajador, ya sea que estos la tomen dentro o fuera de la organización. La educación es la adquisición intelectual de bienes culturales en la que toda persona obtendrá conocimientos que le servirán para su autodesarrollo y para tener un aprendizaje continuo que le permita ir a la vanguardia día con día registrando y difundiendo sus conocimientos adquiridos.

Otro punto muy relevante es que la capacitación da al empleado una oportunidad adecuada para aprender los deberes y responsabilidades de su cargo. No se le deja suelto para que haga lo que pueda, perdiendo tiempo con ello.

La capacitación asimismo otorga al empleado una buena oportunidad para experimentar el éxito y para evitar la frustradora experiencia de un fracaso en efectuar los deberes por los que se les paga. Además, lo más importante quizá es que el empleado tendrá la oportunidad de adquirir conocimientos y desarrollar actitudes adicionales permitiéndoles el ascenso a empleos de mayor categoría dejándoles una satisfacción personal muy grata y que a la organización le permita crear una buena imagen y tener un buen desarrollo.

La capacitación contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes. Impulsa de igual manera a que el personal realice sus metas personales y a identificarse con las metas de la propia organización.

En forma general se puede decir que la capacitación es de suma importancia, ya que permite que los empleados crezcan dentro de la organización y la satisfacción de éstos es más alta. Podemos decir que cuando únicamente se les orienta a los empleados, estos pueden carecer de las capacidades necesarias, las actitudes apropiadas o los conocimientos que se requieran para realizar correctamente sus trabajos y esta eficiencia se corrige mediante la CAPACITACIÓN, que se inicia con la evaluación de necesidades que tenga tanto el personal como la empresa ya que de acuerdo a las necesidades que sean requeridas por el puesto será el tipo de capacitación que se dé y el personal que se ha de elegir. Es relevante que dentro de la capacitación se motive al personal para que acepten tomar el curso, ya que muchas veces por falta de conocimiento el empleado no acepta tomar dicho entrenamiento, y es ahí donde el departamento de capacitación deberá actuar para que el curso se lleve a cabo en el tiempo establecido, previendo cada una de las situaciones o problemas que se presenten ya que es importante que la capacitación se realice como se haya estipulado desde un principio para que la organización cuente con un personal altamente capacitado lo más pronto posible en cada uno de los cursos que se vayan a otorgar permitiendo obtener una mayor productividad en la empresa.<sup>9</sup>

## 1.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los objetivos que se persiguen en la capacitación por parte del área de Administración de Recursos Humanos son:

- \*Mantener actualizado y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con el mejor desempeño a alcanzar los fines de la organización.

- \*El personal tendrá que ir ya preparado para desempeñar las funciones que le fueren impuestas.

- \*Todo el personal tendrá las mismas oportunidades para recibir una capacitación continua, no sólo en el cargo que desempeña sino en todos los cambios que vaya teniendo la empresa.

- \*Otro de los objetivos de la capacitación es lograr un cambio en las personas despertando la conciencia, que tengan disponibilidad para saber trabajar en forma individual y en equipo

<sup>9</sup> REYES Ponce, Agustín. *Administración de Personal Relaciones Humanas*. Ed. Limusa, México, 1983, pág. 106.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

17

logrando así un mejor ambiente en el área de trabajo, que acepten toda clase de críticas constructivas de sus jefes, que estén dispuestos a ir creciendo conforme la empresa lo vaya necesitando y para lograr todo esto también es necesario que todo el personal reciba algún tipo de estímulos.

\*Proporcionar a los centros de trabajo los fundamentos teóricos y meteorológicos que permitan planear estratégicamente el proceso capacitador.<sup>10</sup>

### 1.6 FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN

Dentro de las empresas se puede señalar que existen dos tipos de filosofías que son muy comunes e importantes como lo son las siguientes:

- a) Proporcionar cursos: Es decir la empresa deberá otorgar capacitación a todo el personal que requiera adquirir conocimientos teóricos y prácticos para poder desempeñar sus labores dentro del área de trabajo.
- b) Seguir el proceso delineado más adelante: Esto se refiere a que posteriormente que se ha elegido al personal que tomará el curso, este deberá llevar un seguimiento de cada una de las cosas que aprenda dentro de la capacitación desempeñando exitosamente cada una de las actividades para los cuales fue entrenado.<sup>11</sup>

También dentro de la filosofía de capacitación debemos especificar las respectivas misiones de los diversos trabajos contribuyentes a esta función o área: capacitadores, analistas, etc. De igual manera habrá de especificar los valores del área o función de capacitación. Los valores, elemento vital de la filosofía, constituyen aquellos principios de comportamiento declarados y seguidos por la persona, aún cuando puedan causarle incomodidades o inconvenientes. Los

<sup>10</sup> RODRIGUEZ Estrada Mauro y Patricia Ramírez Buenda. Administración de la Capacitación. Ed. McGraw-Hill, México, 1997, pag. 63-78.

<sup>11</sup> ARIAS Galicia, Fernando y Victor Heredia Espinosa. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1992, pag. 499.

valores del área de capacitación deben ir en unión con los de toda la empresa u organización. Dos valores dentro de esta función son la competitividad y colaboración.

Fernando Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos nos dice que: "Los valores y la misión de la organización deben formar parte de la inducción de todo el personal a la empresa u organización y, por tanto, pueden formar parte de los planes generales de capacitación y desarrollo. También otro punto importante dentro de la filosofía de capacitación es la formación constante de los propios capacitadores."<sup>12</sup>

Se puede decir que la filosofía de la capacitación es la forma en que el departamento de capacitación y la organización establecen sus objetivos tomando en cuenta cuáles son las necesidades y requerimientos que cada uno tiene, cuidando ciertos aspectos en ambas partes como puede ser el comportamiento de los trabajadores que estén tomando el curso y la competitividad y colaboración que tenga la empresa, pues mientras el personal tenga una mentalidad de superación y armonía dentro del área de trabajo éstos podrán tener un mayor desarrollo y será competitivo.

También se debe buscar que el instructor o la persona que vaya a dar el curso se éste actualizando conforme a los requerimientos y cambios que tenga la organización, permitiéndole a éste transmitir sus conocimientos al personal.

## 1.7 AMBIENTE DE LA CAPACITACIÓN

Haremos referencia al ambiente físico donde se imparte la capacitación, ya que es importante que el lugar donde se lleva a cabo la capacitación cuente con todos los servicios y materiales necesarios para que no exista algún problema que perturbe el aprendizaje de las personas que tome dichos cursos.

<sup>12</sup> ARIAS Galicia Op. Cit. pág. 499.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

19

Las condiciones en que debe estar el centro de trabajo, deben ser las adecuadas y deben tener todas las herramientas necesarias para realizar el entrenamiento; estas condiciones deben proporcionar comodidad y bienestar a los empleados para que ellos realicen las actividades y dinámicas como se les indique.

### 1.7.1 ESPACIO

El espacio no es más que el lugar donde se lleva a cabo la capacitación, la cual debe ser acorde con el tipo de curso que se impartirá, cubriendo cada una de las necesidades requeridas por el personal, ya que suele suceder que el personal no queda conforme con el espacio que se le ha asignado para tomar dicho curso, lo cual puede atrasar el aprendizaje del personal y el trabajo.

Es importante saber qué tipo de entrenamiento se va a dar, si éste es básico o avanzado es mejor que se imparta en un aula; si es como una conferencia es recomendable usar un auditorio, para las mesas redondas que son importantes hoy en día, es mejor el cuarto o el mobiliario de U o forma oval. El espacio va a estar acorde con el tipo de entrenamiento que se tenga que impartir en ese momento.

Dentro del espacio es fundamental tomar en cuenta cada uno de sus factores, los cuales si no están en buenas condiciones en un momento dado pueden afectar la realización de lo que se tenía planeado. Uno de los factores es que el lugar donde se reúna un grupo cuente con suficiente ventilación ya que la falta de aire fresco repercute en que la gente se distraiga y le de sueño. Otro factor que hay que tomar muy en cuenta es que al momento de diseñar el espacio se deben realizar las entradas de acuerdo a la seguridad de los trabajadores, por lo tanto debe existir una entrada y una salida, para que en caso de que ocurra algún incidente se cuente con el suficiente espacio al momento de salir del lugar y no ocasionar un accidente; o bien, estas entradas también deben estar diseñadas para la maquinaria y equipo que se vaya a ocupar en la ejecución del entrenamiento.

El lugar de igual manera debe de contar con ciertos accesorios que permitan al instructor desempeñar la capacitación en forma adecuada según sea lo necesario estos accesorios pueden

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

20

ser el uso de persianas en las ventanas para bloquear el paso de la luz parcial o totalmente, se utilizan en caso de que se ocupe algún equipo como puede ser proyector de acetatos, audiovisual etc. También es importante que el personal este aislado de sonidos que lo puedan distraer o bien que mal interprete la información que se le esté proporcionando en ese momento; el aislarse del sonido requiere que se tenga una construcción firme con el material adecuado para no escuchar los ruidos exteriores de oficina o de la planta o bien, de la gente que pasa. En ese espacio debe de haber un pequeño lugar para almacenamiento que permita guardar todo el equipo que no se este ocupando en ese momento esto se hace con la finalidad de que el material no se deteriore y permanezca en buenas condiciones mientras no se ocupa. Y por último la organización debe tomar en cuenta los servicios que debe tener el lugar de reunión, estos deben ser los adecuados y necesarios como son: contar con agua fría y caliente, tener un lavadero apropiado, sistema de desagüe, contar con conexiones eléctricas suficientes y llaves de gas, dependiendo del tipo de entrenamiento que se tenga que impartir. Asimismo se debe cuidar que se tengan todos los servicios, es necesario ver que el piso este realmente bien hecho, es decir, que no haya vibración ni rechinos pues pueden estar distraídos los participantes o bien, sufrir algún accidente.<sup>13</sup>

### 1.7.2 EQUIPO BÁSICO

Aquí hay que considerar todos los equipos y materiales que en un momento dado pueden ser útiles e importantes para la operación de la capacitación como puede ser, contar con asientos necesarios y adecuados para que el personal éste cómodo, y para esto se debe tomar en cuenta el espacio del lugar donde se dé el curso, así como el tipo de sillas requeridas, el tamaño, el material de que estén hechas etc. Asimismo hay que señalar el tipo de mesas que se usarán, estas deben ser adecuadas al tipo de entrenamiento que se vaya a dar ya que muchas veces se requieren mesas redondas para llevar a cabo alguna conferencia o bien para realizar algún trabajo manual en la cual se necesite una mesa especial; cuando se da el entrenamiento, algunas veces el personal gusta de fumar durante la reunión eso es si esta permitido, en caso de estarlo se debe contar con ceniceros fáciles de limpiar y circular. Un punto muy interesante es que todas las personas en estas actividades deben traer su nombre a la vista con el propósito de que

<sup>13</sup> WENDEL I. L. French. *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. Ed. Limusa, México, 1995, pag. 499

se identifiquen con mayor facilidad y no exista confusión en los nombres. También se requiere de equipo para escribir donde les permita hacer diagramas o cálculos y registrar conclusiones del curso y para esto podemos utilizar el pizarrón en donde se puedan hacer las anotaciones importantes de la reunión; cuando se llevan a cabo cálculos matemáticos o gráficas se puede usar otro pizarrón cuadriculado así como el material complementario para éste como son: gises, borradores, marcadores, lápices, plumas etc. Todo requiere de un costo, el cual puede ser barato pero aquí no importa lo que cueste sino cuánto material se va a necesitar.

Dentro del equipo básico contamos también con el equipo audiovisual el cual incluye proyectores de transparencias, proyector sonoro de transparencias, pantallas, proyector de cine etc., lo cual va hacer que el trabajo se elabore con mayor facilidad.

Una vez mencionados los aspectos físicos que hay que considerar en el ambiente de la capacitación haré hincapié a otros aspectos que considero quizá sean los más importantes para que el entrenamiento se dé satisfactoriamente: uno de ellos es que el personal que tome el curso sea responsable y cuidadoso con lo que esté haciendo para no cometer errores y tenga pérdida de tiempo, debe tener una gran iniciativa de aprender y de crecer dentro de su campo laboral así como personal. Otro punto es la armonía que se dé entre las personas, pues si crean un ambiente sano de trabajo éstos podrán desempeñar sus actividades exitosamente sin ningún problema pues trabajarán en grupo teniendo un apoyo mutuo, lo cual considero vital para el desempeño de sus labores y para obtener un buen resultado.<sup>14</sup>

## 1.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es importante, ya que pretende cambiar las diferentes conductas que tiene el personal dentro de la empresa, pero es difícil pues la gente tiene ciertas costumbres que hacen que se resistan al cambio. El trabajador debe conocer bien como es que funciona la empresa y cuales son las expectativas que pretende alcanzar, esto es con la finalidad de que el

<sup>14</sup> CRAIG, Robert y Bittel Lester. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Ed. Diana, México, 1987, pág. 437-453.

personal acepte los cambios que vaya teniendo la organización y asimismo involucrarse en dichos cambios.<sup>15</sup>

La resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y la persona no ser que esto sea muy incómodo o sobre manera amenazador, busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático.<sup>16</sup>

### 1.8.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Según Lawrence y Lorsch: "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente."<sup>17</sup>

Por otro lado Terry nos dice que: "la organización es el arreglo de las funciones que se estiman para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."<sup>18</sup>

Litterer señala que: "es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas."<sup>19</sup>

A continuación expondré una definición propia que lleva las características de lo que es una organización:

<sup>15</sup> PLEISHMAN, Edwin y Alan R. Bas. *Estudios de Psicología Industrial y de Personal*. Ed. Trillas, México, 1976, pág. 268

<sup>16</sup> *Ibidem*. Pág. 270.

<sup>17</sup> LAWRENCE y Lorsch, citado en CHIAVENATO. Op. Cit. pág. 587.

<sup>18</sup> TERRY, citado en REYES PONCE. Op. Cit. pág. 211.

<sup>19</sup> *Ibidem* pág. 212.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La organización es la estructuración técnica entre las funciones, niveles jerárquicos y de los elementos materiales y humanos dentro de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por dicho organismo.

## 1.8.2 CONCEPTO DE CULTURA

Shein define a la cultura como:

Un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna; este esquema ha dado resultados suficientes para ser considerado válido y, por ende, debe enseñar a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados.<sup>20</sup>

Por otra parte Fernando Arias Galicia nos da a conocer lo que para él significa el concepto de cultura:

"La cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular".<sup>21</sup>

Después de haber mencionado dos definiciones sobre cultura daré una propia:

La cultura no es más que un conjunto de conocimientos y comportamientos adquiridos por una sociedad o grupo para actuar ante ciertas circunstancias que se le van presentando, así como las ideas y creencias que tenga sobre las cosas, en donde la cultura nos hace adaptarnos a muchos cambios como son tecnológicos, a la ideología de algunas personas y en general a la sociedad.

De acuerdo a lo que dice Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos se pudo determinar lo siguiente:

<sup>20</sup> SHEIN, citado en ARIAS Galicia, Op. Cit. pag. 285.

<sup>21</sup> Ibidem, pag. 284.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La cultura no es más que un conjunto de comportamientos propios y característicos de un grupo social. La cultura se presenta en tres vertientes fundamentales: ideológica, sociológica y tecnológica.

#### 1.- Ideológica:

Dentro de ésta podemos encontrar el aspecto filosófico, es decir, la percepción del mundo, así como las creencias que se tengan de las cosas, los valores, las ideas del bien y el mal, la religión y el comportamiento que toda una sociedad tenga; este es un aspecto importante de la cultura ya que cada cabeza es un mundo y se tienen diferentes formas de pensar y actuar, lo cual dentro de una organización puede ser difícil cambiar, ya que dentro de las organizaciones existe su propia cultura y su propia forma de actuar lo cual implica que cada uno de los empleados debe adaptarse a la forma de trabajar que tenga la empresa, esto es para que ambos se entiendan y desempeñen sus actividades existiendo siempre una coordinación con los objetivos personales de las personas y con las metas de la organización.

#### 2.- Sociológicas:

Es importante mencionar que la sociología es aquella ciencia que trata de la construcción y desarrollo de las sociedades humanas, es por eso que dentro de las organizaciones se forman grupos de trabajo donde se establecen ciertas normas de comportamiento y relación, así como de jerarquías donde cada uno va a tener su propio nivel jerárquico y su categoría respetándolo siempre; también existen ceremonias, ritos de intensificación de los lazos grupales o de iniciación lo cual se da para que cada miembro de la organización acepte siempre trabajar en grupo o bien como si fuera una sociedad entera donde se persigan los mismos intereses y los mismos beneficios.

#### 3.- Tecnológicas:

Se refiere a los cambios tecnológicos que se van presentando con el paso del tiempo en las cuales cada organización debe de ir cambiando y actualizando, lo cual requiere que cada grupo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

establezca sus procedimientos y herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades y la de la empresa, pues todo personal se debe de adaptar a dichos cambios.<sup>22</sup>

### 1.8.3 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato nos dice que:

La única forma de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven de las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.<sup>23</sup>

Por otra parte el autor Keith Davis dice que: "La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organización, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización."<sup>24</sup>

Definición propia de la que se debe entender por cultura organizacional:

La cultura organizacional desde mi punto de vista, es todo comportamiento que tienen las personas dentro de una organización así como sus creencias, valores y forma de desarrollar las actividades tomando en cuenta las normas que han de seguir para que exista una sincronización de todas las parte de la empresa con el fin de llegar al objetivo principal de la empresa, además de contar con un ambiente de armonía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Op. Cit. pag. 570-579.

<sup>23</sup> Ibidem, pag. 589.

<sup>24</sup> KEITH, Davis, y Josh W. Newstrom, *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, pag. 70.

## 1.8.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es un punto muy importante que se debe considerar dentro de las empresas es por tal motivo que Chiavenato Idalberto nos dice lo siguiente:

El mundo se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, etc.

Es de suma importancia hacer hincapié que el proceso del cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

### 1.- Exógenas:

Se refiere a todo aquello que es externo a la organización como es el ambiente que lo rodea así como es la nueva tecnología, en donde el cambio radica en la adaptación de ésta y la enseñanza para su buen uso y funcionamiento; también encontramos los cambios en los valores de la sociedad así como los aspectos económicos, políticos, legales y social, cada uno de estos tienen influencia en el cambio organizacional ya que cada organización se debe de ir adaptando a estos cambios que sufra la sociedad; por ejemplo la empresa legalmente tiene que cumplir con todas las reglas y normas que se le estipulen para llevar a cabo su labor. Todas estas fuerza externas generan a la organización la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa el cual principalmente podría ser el cambio en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización donde se le intenta cambiar su cultura y forma de actuar haciéndolos sentirse parte de la organización.

### 2.- Endógenas:

Es todo aquello que proviene del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses. Estas básicamente se refieren a la forma en que cada uno de los miembros de la organización están trabajando, es decir, ver si los objetivos del personal están acorde con los objetivos que persigue la organización, ya que esto muchas veces puede traer cambios a la empresa en donde tendrá que concieniar a el personal para que realice las cosas como se tienen estipuladas en la organización, y lo tendrá que hacer mediante cierta motivación al personal para que cambien su comportamiento.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> CHIAVENATO. Op. Cit. pág. 589.

Es importante mencionar que no se debe de tratar de implantar una transformación de la cultura sólo por decreto y de un día para otro. Los riesgos de fracasar podrían ser muy grandes. Por lo contrario se recomienda una instrumentación paulatina.

Los cambios dentro de la organización van a ser dependiendo de la situación y necesidades que tenga, así como de las circunstancias que la rodean, pues como ya se ha visto, la organización está expuesta a tener cambios dependiendo de su ambiente externo e interno al cual tendrá que adaptarse. Estos cambios pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales.

#### 1.9 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Es necesario que el departamento de Administración de Recursos Humanos aplique los principios fundamentales del proceso de capacitación; por lo tanto se mencionan los siguientes:

1.- Los responsables de las áreas, por estar en contacto con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:

a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; es decir, para diseñar el perfil de alto desempeño. Se establece el comportamiento que debe tener cada persona exigiendo el más alto rendimiento, y a veces el personal requiere de ciertos cambios que permitan realizar su trabajo eficientemente llegando a los objetivos esperados.

b) Observar cotidianamente dichos comportamientos. Aquí se va a vigilar si realmente el personal esta actuando en base a lo que la organización pretende alcanzar, se lleva un control a cerca del comportamiento haciendo las anotaciones necesarias para que posteriormente se corrijan los errores en caso de haberlos; de lo que se trata es de ver si la capacitación se está dando de manera funcional.

c) Detectar las necesidades de capacitación. Dentro de esta podemos señalar que se lleva a cabo una revisión en el área de trabajo para ir numerando las carencias que en ella existan,

asimismo se supervisa al personal para detectar las fallas que estos tengan y en base a todo, se diagnostica si es necesario o no una capacitación en ese momento.

d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación. Es decir una vez finalizada la capacitación nosotros nos daremos cuenta qué tanto ha cambiado el personal en cuanto a su forma de actuar, si es más responsable, si tiene ganas de seguir superándose y lo más importante si realmente adquirió los conocimientos necesarios para desempeñar la labor asignada, asimismo ver si se encuentra motivado en ese momento.

2.- La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuye a ello, recae también bajo su cargo. Es importante que todos los miembros de la organización estén concientes de alcanzar los objetivos generales de la empresa, independientemente de sus propios objetivos. Es por eso que es obligación de todo el personal estar compitiendo para mantener siempre a la empresa en un buen nivel dentro de la competencia, aunque la responsabilidad de mantenerla en ese nivel es de los directivos ya que ellos son los encargados de motivar al personal para que asistan a todos los cursos de capacitación que se les imparten y de esta manera la empresa contará con personal altamente preparado para ejecutar sus actividades obteniendo un beneficio mutuo.

3.- Aún cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores. Cuando una empresa da todo lo necesario a sus empleados también está en su derecho de exigir lo mejor de cada uno, es por eso que los responsables tienen en mente todo lo que esperan recibir del personal, lo cual es que cada uno de ellos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que posteriormente desarrollen el trabajo correctamente, así como tener un comportamiento de armonía en todo momento para que se facilite la realización de sus tareas.

4.- La tarea del responsable del área de capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) Sistematizar, clasificar, y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño; es decir, el departamento de capacitación se debe de encargar de llevar el control de cuáles son los cursos que se van a impartir así como de organizar y planear las fechas y el lugar en que se dará la capacitación, esto es con el objeto de que los directivos tengan un apoyo y les sea más fácil elegir al personal que requerirá adquirir esos conocimientos.

b) Procesar la información. Aquí se recaba toda la información necesaria para planear los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las del personal.

c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades. Es fundamental detectar primero las necesidades o las fallas que se tengan para en base a eso planear un curso en donde se satisfagan cada una de las necesidades que tenga la empresa. Una vez planeado el curso que se vaya a dar se realiza la elaboración del programa en donde ya se especifica la duración, el lugar, horario y personal que lo tomará, así como personal apto para proporcionar la capacitación.

d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados. Es importante que el personal se sienta a gusto y motivado para tomar los cursos, es por eso que se realizan algunas dinámicas donde se utiliza material didáctico que permite que las personas estén atentas a lo que están haciendo y a su vez están logrando que estos cambien su comportamiento apático que en un momento dado tenían por un comportamiento de armonía y de interés, lo cual es relevante para que exista una buena fluidez de información y aprendizaje.

e) Evaluar los resultados de capacitación. Se pretende realizar una evaluación de la capacitación para saber si los resultados han sido los esperados, no sólo en lo teórico sino en lo práctico. Dicha evaluación puede realizarse por medio de exámenes que se le aplique al personal, esto es con la finalidad de darnos cuenta cuales son las fallas que están teniendo para corregirlas y sacarlas adelante para lograr los objetivos que se tenían planeados desde el inicio de la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.- No existen formas rápidas, sencillas e infalibles de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Es decir, el dar capacitación no sólo requiere de proporcionar conocimientos a las personas elegidas así como así, sino que se requiere de una planeación para poder llevarla a cabo, lo cual implica tomarse su tiempo para que los resultados sean los deseados, además que muchas veces depende de la aceptación o disposición que tengan las personas y es allí donde se lleva más tiempo.

6.- El proceso para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones. Si estas tareas fueran muy fáciles, bastaría encargárselas a un auxiliar de oficina o a un peón, lo cual no es el caso. Por lo tanto, es relevante que la persona que vaya a dar el curso dentro o fuera de la empresa esté sumamente preparado y capacitado para otorgarlo, ya que muchas veces no se maneja la información como debe de ser y existe fuga de ideas e información, en cambio con una persona que sabe exactamente de lo que se esta hablando puede dar la información correcta y adecuada sin dejar con dudas al personal.

7.- Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo. Se debe tener cuidado con todo lo que se vaya a utilizar en el momento de dar la capacitación, es decir, cuidar que la información sea la necesaria y útil, así como dar un buen manejo del equipo e instrumentos que se utilicen.<sup>26</sup>

## 1.10 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Es importante que el departamento de Administración de Recursos Humanos lleve a cabo un proceso de capacitación que le permita tener una visión más clara de lo que se quiere alcanzar al efectuar la capacitación. En el departamento de Recursos Humanos debe de existir un área de Capacitación responsable de Planear, Organizar y Controlar las funciones y eventos del entrenamiento, con el objeto de conocer las necesidades que tiene la empresa y el personal,

<sup>26</sup> ARIAS Galicia Op. Cit. pág. 515-516.

para que en base a esto se diagnostiquen y programen las actividades que se llevaran a cabo en los cursos.

El proceso de capacitación permite detectar las necesidades que se tienen mediante un análisis de los problemas que afectan a la organización, asimismo se elaboran los planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades. En el proceso de capacitación se debe decir la forma en que esta se realizará ya que es importante conocer los métodos y herramientas que permitirán elaborar y ejecutar de manera adecuada el programa de capacitación que se halla planeado.

#### 1.10.1 PRIMER ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

##### \* Inventarios de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)

Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que se debe de hacer tomando en cuenta cuáles son las necesidades de entrenamiento.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons dicen que: "la necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia."<sup>27</sup>

Por otro lado desde mi punto de vista la necesidad de capacitación se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Según Chiavenato el inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis los cuales nos permitirán detectar las necesidades de capacitación; estos análisis son los siguientes:

<sup>27</sup> ARTHUR J. Coldrick y Thomas P. Lyons. citado en MENDOZA Nuñez, Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas, México, 1991, pág. 32

a) Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema organizacional.

Este análisis no sólo implica el estudio de la empresa como un todo, su misión, sus recursos y la distribución de estos para la consecución de los objetivos, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en la cual esta situada la organización.

En términos generales se puede decir que el análisis organizacional consiste en determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento, verificando todos sus factores como son planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc., capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento.

Desde mi punto de vista este análisis es importante ya que abarca todo lo que es la estructura de la organización, lo cual deja ver cuáles son las necesidades de capacitación que se tienen en ese momento, pueden ser por los avances tecnológicos en donde requieran ir a la vanguardia y es ahí donde se detecta la necesidad de llevar a cabo la capacitación o bien cuando existen cambios en su ambiente externo o interno que de alguna manera la puedan afectar si no cambia. Asimismo podemos decir que el análisis organizacional se preocupa porque los objetivos de entrenamiento estén ligados con las necesidades de la organización ya que el entrenamiento se desarrolla de acuerdo a dichas necesidades, pues a medida que la organización crece, sus necesidades cambian, y por consiguiente, la capacitación deberá responder a las nuevas necesidades; cabe mencionar que estas necesidades deben determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.<sup>28</sup>

b) Análisis de los Recursos Humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema de entrenamiento.

Se refiere a que debemos revisar si los recursos humanos son los suficientes, cuantitativamente y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. En este sentido el recurso humano es indispensable para que la organización

<sup>28</sup> CHAVENA TO, Op. Cit. pag. 56-1.

logre sus expectativas ya que sin la intervención del personal no se cumplirán con cada una de las tareas encomendadas por la empresa, es por tal motivo que se debe hacer este análisis para saber cual es el personal que tomará la capacitación considerando si poseen las habilidades, los conocimientos y actitudes deseadas por la organización.<sup>29</sup>

Por otra parte Pontual en el libro de Chiavenato recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

- 1.- Números de empleados en la clasificación de cargos.
- 2.- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- 3.- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
- 4.- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.
- 5.- Nivel de conocimientos exigido por el trabajo de cada empleado.
- 6.- Actitud de cada empleado con relación al trabajo de cada empleado.
- 7.- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
- 8.- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- 9.- Potencialidades de reclutamiento interno.
- 10.- Potencialidades de reclutamiento externo.
- 11.- Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable.
- 12.- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
- 13.- Índice de ausentismo.
- 14.- Rotación de fuerza laboral.
- 15.- Descripción del cargo.<sup>30</sup>

Estos puntos analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.

c) *Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.*

Se puede señalar que además de la organización y el personal, el entrenamiento debe tener en cuenta los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas, ya que este análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

<sup>29</sup> Ibidem. pag. 565.

<sup>30</sup> Ibidem pag. 566

El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficiencia las funciones de sus cargos. Aquí se establecen ciertos puntos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas como son: patrones de desempeño para la tarea o cargo, identificación de tareas que componen el cargo, cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño y las habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea. Esto es para que se lleve a cabo la preparación del entrenamiento en cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para el desempeño; las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas.<sup>11</sup>

## 1.10.2 SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

### \* Programación del entrenamiento

La programación del entrenamiento se refiere al registro y control de cada una de las actividades que se han de realizar en el entrenamiento, la cual se hará en base a todas las necesidades existentes atendiendo o resolviendo cada una de éstas de la mejor manera posible, tomando en cuenta a quién, cómo, cuándo y dónde entrenar, así como saber cuál será la persona que entrenará. De igual forma se hace la elección y prescripción de los medios para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.

Por otra parte Chiavenato da a conocer los siguientes puntos en los que se fundamenta la programación de capacitación:

- 1.- ¿Cuál es la necesidad?
- 2.- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- 3.- ¿Cuál es su causa?
- 4.- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- 5.- ¿Cómo satisfacerla? ¿Por separado o en conjunto?
- 6.- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- 7.- Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- 8.- ¿La necesidad es permanente o temporal?

<sup>11</sup> Idem.

- 9.- ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?  
 10.- ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?  
 11.- ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?  
 12.- ¿Quién va a impartir el entrenamiento?''<sup>32</sup>

Cada una de estas preguntas son básicas para saber exactamente cómo es que se realizará la programación de capacitación permitiendo llegar a la información precisa que nos dejará llevar a cabo la capacitación satisfactoriamente obteniendo los resultados esperados.

### 1.10.3 TERCER ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

#### \* Implementación y ejecución

La implementación y ejecución de la capacitación se refiere a llevar a cabo la capacitación una vez que ya se tengan bien establecidas y detectadas las necesidades, así mismo se deberá de contar con el material y equipo necesarios para su realización, el lugar donde se impartirá y el personal elegido para ejecutar esta acción, es decir, contar con un programa de entrenamiento bien elaborado.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores que nos da a conocer el autor Chiavenato:

- 1.- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización:  
 Es importante saber que la decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución a las necesidades percibidas.
- 2.- Calidad del material de entrenamiento presentado:  
 El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizarse la tarea del instructor.
- 3.- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa:

<sup>32</sup> *Ibidem*, pag. 570-571.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

**4.- Calidad y preparación de los instructores:**

El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores; estos deben reunir ciertas cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y tener conocimiento de la especialidad.

**5.- Calidad de los aprendices:**

La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.<sup>11</sup>

Esta etapa únicamente se refiere a que se lleva a cabo la capacitación, en la cual intervienen dos elementos importantes e indispensables como son: el instructor y el aprendiz. El aprendiz o aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas también situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices con la finalidad de que éstos sean mejores cada día en sus labores y las realicen con eficiencia. Aquí se pone en práctica todo lo que se había estado estructurando anteriormente como es la planeación de la capacitación, programas de capacitación etc., y en donde se espera obtener los resultados esperados por la organización y el personal.

#### **1.10.4 CUARTA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACTACIÓN**

**^ Evaluación de los resultados del entrenamiento**

Esta es la etapa final del proceso de entrenamiento en donde se tendrá que evaluar la eficiencia del programa de capacitación. Este programa debe considerar dos aspectos muy importantes que Chiavenato menciona:

<sup>11</sup> Ibidem, pag 578.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1.- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2.- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.<sup>34</sup>

Es importante señalar estos aspectos, ya que permiten ver cuál ha sido el comportamiento de los empleados, así como los conocimientos que han adquirido en base a los cursos que se han otorgado, o bien, podemos darnos cuenta si el personal está de acuerdo con lo que se está impartiendo o es lo contrario, es decir, únicamente tenemos que ver la forma en que actúan los empleados para que se lleve una evaluación más afondo y poder así obtener los resultados deseados por la organización cuidando que el entrenamiento siempre cumpla con las expectativas y metas deseadas.

Chiavenato dice que la evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles los cuales se señalan a continuación:

- 1.- En el nivel organizacional: Aquí el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
  - a. Aumento de la eficiencia organizacional.
  - b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
  - c. Mejoramiento del clima organizacional.
  - d. Mejores relaciones entre empresa y empleados.
  - e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
  - f. Aumento de la eficiencia.
- 2.- En el nivel de los recursos humanos: Este debe proporcionar resultados como:
  - a. Reducción de rotación de personal.
  - b. Disminución del ausentismo.
  - c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
  - d. Aumento de las habilidades de las personas.
  - e. Elevación del conocimiento de las personas.
  - f. Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas.
- 3.- En el nivel de las tareas y operaciones: Aquí se deben ver resultados como:
  - a. Aumento de la productividad.
  - b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
  - c. Reducción del ciclo de la producción.
  - d. Mejoramiento de la atención al cliente.
  - e. Reducción del índice de accidentes.
  - f. Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Ibidem pag. 579.

Puedo señalar que la evaluación de los resultados es ver que todo se haya realizado conforme se tenía planeado además de haber obtenido resultados satisfactorios tanto para la organización como para el personal.

El proceso de capacitación es un ciclo en el cual se debe dar una retroalimentación suma en cada una de sus etapas que lo componen y renovarse cada vez que se repita.

### 1.11 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo, y proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella.

La determinación de necesidades de la capacitación (DNC), 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 aptitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Al elaborar la DNC es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando las causas se relacionan con deficiencias en sus conocimientos, habilidades y aptitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de carácter administrativo, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa. La efectividad de un programa no depende sólo 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 de la organización.

<sup>33</sup> *Ibidem*, pág. 580.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le permite desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.<sup>36</sup>

El objetivo de un DNC es recoger y evaluar información para encontrar:

- 1.- Qué es lo que se está haciendo ahora. Es decir, de qué manera está trabajando la empresa para que los trabajadores sean hábiles y aptos en los cargos que están desempeñando.
- 2.- Lo que debe hacerse (ya sea ahora o en el futuro). Aquí señala si el personal de la empresa requerirá de cierta capacitación para satisfacer las necesidades que se tengan en ese momento.

La DNC busca determinar la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que le hace falta a un trabajador para desempeñar eficientemente su puesto, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.<sup>37</sup>

Por lo que es recomendable seguir un procedimiento que consta de tres pasos:

#### 1.- Recopilación de datos

Se deben revisar en forma regular los datos vitales de la organización, pidiendo los documentos que resuman el estado de la organización conforme se vaya disponiendo de ellos. Es así como se tendrá una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la organización como un todo y se puede empezar a observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>36</sup> SIKULA, McKenna. Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos. Ed. Limusa, México, 1993, pág. 436-438.

<sup>37</sup> SIKULA, F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Ed. Limusa, México, 1994, pág. 370.

Es importante que se tenga un contacto informal con los individuos de toda la organización para evaluar regularmente las actitudes y sentimientos de los miembros y así damos cuenta cuáles son las deficiencias que tiene y en base a ello ver si requieren de alguna capacitación.

De igual manera para recopilar información precisa se tiene que tomar en cuenta las políticas actuales, objetivos y las normas que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

## 2.- Investigación

Una vez recopilada toda la información, si se tiene alguna sospecha de haber descubierto una deficiencia de desempeño, se deberá acudir a una investigación en donde el único propósito será reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente que permita conocer el problema que existe para analizarlo y darle solución.

## 3.- Análisis

El análisis comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos, el esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe. El análisis ayuda para determinar con detalle cuáles son las deficiencias que se han estado presentando y para en base a este darle seguimiento, para obtener los resultados esperados por la organización.

Para obtener información el capacitador puede recurrir a dos fuentes: la primera es el área administrativa donde se tienen datos sobre la función que realizan en cada puesto, y la segunda y, más realista es la información que proporcionan los jefes y supervisores.

Una vez que se tiene toda la información necesaria se plantea el estudio que consiste en determinar los límites del estudio para proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. Conduce a establecer el ámbito de la investigación y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio como son: dirección que constituyen el más alto nivel jerárquico, el nivel medio de supervisión, y el de ejecución que son los trabajadores operativos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Posteriormente se genera la planeación de acuerdo a las fuentes de información de mayor utilidad y a selección de los métodos y técnicas más adecuadas a los fines y propósitos de la investigación.

Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual le sirve de base para la determinación de necesidades y la recopilación de información.<sup>38</sup>

### 1.11.1 TIPOS DE NECESIDADES

El departamento de Administración de Recursos Humanos al hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación deberá tomar en cuenta cuáles son el tipo de necesidades que pueden existir en un determinado momento para poder realizar la capacitación.

Por tal motivo a continuación se citan las distintas clasificaciones de los tipos de necesidades que son expuestos por diferentes autores citados en el libro de Mendoza Nuñez Alejandro:

La Primera clasificación es dada por Mendoza la cual abarca las necesidades manifiestas y las necesidades encubiertas.

**Manifiestas:** Son aquellas surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, ya sea por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Asimismo el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimientos de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas y la capacitación requerida para atender tales necesidades será preventiva.<sup>39</sup>

**Encubiertas:** Se dan en el caso de que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes; el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de

<sup>38</sup> REZA Trosimo, Jesús Carlos. *Cómo desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación*. Ed. Panorama, México, 1996, pag 76-79.

<sup>39</sup> MENDOZA Nuñez. Op. Cit pag. 37.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente.

La Segunda clasificación la explica Boydell, el cual incluye las necesidades organizacionales, las ocupacionales y las individuales.

**Organizacionales:** Se dan, según Boydell, cuando se está hablando de debilidades generales en las que se puede tener algún cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de políticas.

**Ocupacionales:** Son aquellas que se refieren a un puesto en particular como puede ser de un vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista, etc.

**Individual:** Son todas aquellas necesidades que tiene cada uno de los trabajadores, las cuales deberán de tomarse en cuenta para que se tenga un amplio diagnóstico de necesidades y así poder realizar la planeación de la capacitación adecuadamente.<sup>40</sup>

La Tercera clasificación es dada por Donaldson y Scannell el cual menciona los siguientes:

**Macronecesidades:** Son aquellas que existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una macronecesidad de capacitación.

**Micronecesidades:** Son aquellas que se dan sólo para una persona o para una población muy pequeña.<sup>41</sup>

## 1.12 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La planeación de la capacitación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse en el departamento de capacitación, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la

<sup>40</sup> Ibidem pág. 38.

<sup>41</sup> Idem

secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

La planeación de la capacitación es el mecanismo mediante el cual se establece el rumbo de la formación y desarrollo de los recursos humanos, que contribuirán a lograr la posición que la organización desea tener en un futuro.

La planeación de la capacitación proporciona una guía, dirección y límites para la operación de las acciones, se encarga de prever el futuro deseado y tomar las mejores decisiones, explotando las oportunidades y esquivando los obstáculos.<sup>42</sup>

#### 1.12.1 PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Chiavenato de manera clara nos da a conocer el proceso de la planeación de la capacitación la cual se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

1.- Enfoque de una necesidad específica: Es el primer paso en el proceso de la planeación de la capacitación ya que es fundamental conocer cuáles son las necesidades que tiene la empresa, para capacitar al personal, una necesidad como ya se ha mencionado con anterioridad es una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema; implica que algo falta y que hay una limitación en alguna parte. Se hace un enfoque de necesidades específicas porque es fundamental que se atienda la de mayor importancia.

2.- Definición clara del objetivo de entrenamientos: Se debe tener una visión clara de lo que se pretende alcanzar, tomando en cuenta que los objetivos deben ser claros y entendibles para todo el personal de la organización y deben estar encaminados al logro satisfactorio de la capacitación.

<sup>42</sup> WERTHIER, Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, pág. 285.

3.- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos: Este se hace con el objeto de que las actividades se realicen con mayor facilidad, además que permite que se tenga una visión clara de lo que realmente se desea alcanzar, y de cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.

4.- Determinación del contenido del entrenamiento: Se refiere a los temas que se han de tratar en la capacitación tomando en cuenta cada una de las expectativas que tenga la empresa así como las necesidades que habrán de satisfacerse.

5.- Elección de los métodos de entrenamientos y de la tecnología disponible: Se debe de tener la idea clara de los métodos que han de utilizarse para llevar a cabo la capacitación, los cuales deben ser accesibles para que los miembros de la organización entiendan lo que se pretende alcanzar con ese curso, asimismo se pretende que estos tengan un alto aprendizaje. La tecnología debe ser la adecuada para impartir la capacitación la cual hace más sencillo el trabajo para el instructor.

6.- Se deben definir los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, así como el tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc. Es decir, los recursos con que se cuenta en ese momento para efectuar la capacitación.

7.- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando: el número de personas, la disponibilidad de tiempo que se requiera para realizarla, el grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes que tienen las personas a entrenar y por último ver cuáles son las características personales de comportamiento para que en base a eso se imparta el curso.

8.- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las dos alternativas: que se ejecute en el opuesto de trabajo o bien fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

45

9.- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia; esto se hace para no afectar las horas de trabajo, lo cual requiere de una planeación adecuada.

10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa: Se emplearán todos los recursos con los que cuenta la empresa para dicho entrenamiento, lo cual implica hacer ciertos prepuestos de la capacitación para saber cuánto costará realizarlo y cuáles serán los beneficios que nos permitirá alcanzar.

11.- Tener un control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia; es decir verificar dónde hubo más fallas o deficiencias para ir las corrigiendo.<sup>43</sup>

### 1.12.2 PROGRAMAS DE LA CAPACITACIÓN

Los programas son arreglos estructurados de actividades que permiten el aprendizaje. Esta función es el núcleo de la tarea del director de entrenamiento y la efectividad en el desarrollo de programas depende, en gran medida, de los factores personales que influyen en las decisiones del contenido del entrenamiento, los instrumentos y técnicas.

El llevar a cabo la planeación de la capacitación implica que se elaboren los programas en los cuales se registra cada una de las actividades que se efectuarán, así como la duración que tendrá el curso, el lugar donde se impartirá, el personal que lo tomará y el que lo impartirá; pero todo eso se realiza cuando ya se hayan acordado los objetivos del entrenamiento. Estas decisiones se tienen que tomar, naturalmente antes de lanzar el desarrollo detallado del programa.

En los programas de capacitación primero, se debe determinar cuáles van a ser los individuos a los que se les va a otorgar el entrenamiento y si éste va a ser individual o en grupo, así mismo se debe registrar el número de personas que asistirán al entrenamiento, esto es

<sup>43</sup> CHAVENATO, Op. Cit. pág. 572-573.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

46

con el fin de llevar un control exacto de cada uno de los movimientos que se hagan durante la capacitación.

Una vez elegido al personal que será capacitado se escogerá al entrenador, el cual debe ser seleccionado por sus conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la compañía, habilidades en relaciones humanas, y por tener deseo de ayudar a otros a aprender.

Posteriormente se determina el lugar donde se ejecutará el entrenamiento, puede ser fuera o dentro de la organización dependiendo del tipo de capacitación que se vaya a otorgar y también debe quedar registrado en el control que se esté llevando, con la finalidad de que la empresa y personal estén enterados de dónde se realizará.

De igual manera se determinará si la capacitación se llevará a cabo fuera o dentro del tiempo de trabajo; ya que muchos directores piensan que cuando la asistencia es obligatoria, el entrenamiento debe ofrecerse en tiempo de la empresa, en tanto que la capacitación fuera de las horas de trabajo deben reservarse para programas de asistencia voluntaria. Otro criterio es si el entrenamiento está directamente relacionado con el trabajo y produce un beneficio inmediato a la organización, o se trata más bien de un auto-desarrollo para satisfacer los intereses personales del empleado.

Una vez que se tengan bien definidos todos los aspectos mencionados anteriormente se busca contar con la aprobación de la gerencia, y para estar seguro de ésta, el director de entrenamiento deberá, primeramente estructurar el programa en donde se describan las características esenciales del programa, en donde se exponga cuál es el problema, cuáles son las recomendaciones que se le hacen para realizar la capacitación y cuáles serán los beneficios que se esperan, así como el costo que éste implica. Ya aceptado el programa por la gerencia se efectúa su preparación en donde se reúnen todos los materiales y la información necesaria para su ejecución.

Posteriormente se lleva a cabo la capacitación conforme se ha planeado y programado esperando que los resultados sean óptimos y los deseados por la empresa. Una vez realizada la capacitación se efectúa una evaluación en donde el director de entrenamiento observe éste

personalmente para que pueda hacer una evaluación correcta del programa. La evaluación se hace con la finalidad de saber si los objetivos han sido alcanzados.

En general se puede decir que los programas son una herramienta que permite llevar un control de todas las actividades que se necesitan desempeñar en el departamento de capacitación para que estas se desarrollen satisfactoriamente obteniendo los objetivos específicos y generales de la empresa.<sup>44</sup>

### 1.1.2.3 TÉCNICAS DEL ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN

Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humano hace hincapié en las técnicas de capacitación que son útiles para la ejecución de dicho entrenamiento dentro de éstas técnicas señala las siguientes:

#### \*Técnicas de Entrenamiento en cuanto al Uso

- 1.- **Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido:** Estas son diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información como son: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador.
- 2.- **Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso:** Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento. Entre las técnicas orientadas al proceso, están el juego de roles o dramatización, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.
- 3.- **Técnicas mixtas de entrenamiento:** No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo.

#### \*Técnicas de Entrenamiento en cuanto al Tiempo

- 1.- **Técnicas de entrenamiento de inducción o de integración:** Es aquella que busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y

<sup>44</sup> CRAIG, Robert Op. Cit. pág. 591-599.

físico donde va a trabajar. La introducción de un empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o de inducción. Este programa contiene información como: la historia, desarrollo y organización de la empresa; el producto o servicio que se proporciona; los derechos y deberes del personal; los términos del contrato de trabajo; las actividades sociales de los empleados; normas y reglamentos internos; nociones sobre protección y seguridad en el trabajo; cargo por ocupar en donde se describe el trabajo que se realizará, los horarios, salarios, oportunidades de ascenso; presentación con el supervisor del nuevo empleado; las relaciones del cargo con otros cargos y por último la descripción detallada del cargo.

2.- Técnica de entrenamiento después del ingreso al trabajo: Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo: en el lugar o sitio de trabajo o bien fuera del lugar de trabajo por consiguiente, la clasificación de las técnicas de entrenamiento dependen del sitio de aplicación.

**\*Técnicas de Entrenamiento en cuanto al Lugar de aplicación**

1.- Técnicas de entrenamiento en el lugar de trabajo: Se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados, este tipo de técnica es muy práctica ya que el empleado aprende mientras trabaja.

2.- Técnica de entrenamiento fuera del lugar de trabajo: Este se efectúa fuera del lugar de trabajo ya sea en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad. La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo, son complementarios del entrenamiento en servicio. Las técnicas de entrenamiento fuera del servicio son: aulas de exposición, películas, diapositivas, videos (televisión), métodos de casos (estudio de casos), la discusión en grupo, paneles, debates, etc.<sup>45</sup>

La decisión acerca de qué técnica debe utilizarse en un método de entrenamiento debe hacerse solamente después de un cuidadoso análisis de cada tarea particular, de la información que debe transmitirse, el comportamiento que debe dominarse, el probable número de adiestrados, el nivel de tarea, la capacidad del personal que debe capacitarse y la capacidad de los instructores que se disponga.

<sup>45</sup> CHIAVENATO. Op. Cit. pag 573-576.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO 2**

**MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Como ya sabemos, en México por ley todos los que laboran en una empresa deben recibir capacitación o adiestramiento, para realizar su trabajo de manera eficiente y para que aumente el valor de la persona en el mercado.

Por lo tanto es vital mencionar la legislación y los ordenamientos respecto a la capacitación para lo cual nos basaremos en la Ley Federal de Trabajo y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.<sup>46</sup>

### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En el artículo.- "123 Fracción XIII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo."<sup>47</sup>

Se puede comprender, que toda organización sea privada o gubernamental deben proporcionar obligatoriamente a todos sus trabajadores capacitación y adiestramiento.

### Ley Federal del Trabajo (L.F.T)

La L.F.T en sus artículos del 153-A al 153.X hacen referencia a todo el aspecto legal de la capacitación y adiestramiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>46</sup> PIGORS-Myers. *Administración de Personal*. Ed. CECSA, México, 1995, pag. 210.

<sup>47</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ed. SISTA, México, 1991, pág. 121.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

51

**Artículo 153-A.** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría el Trabajo y Previsión Social, (STYPS).

**Artículo 153-B.** Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la STPS. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**Artículo 153-C.** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la STPS.

**Artículo 153-D.** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

**Artículo 153-F.** La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de 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.
- V. Mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-G.** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, (sic) prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule a ella en los contratos colectivos.

**Artículo 153-H.** Los trabajadores a quienes se imparta *entrenamiento* están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan el *entrenamiento* y cumplir con los programas respectivos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

52

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**Artículo 153-I.** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema, y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-J.** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren o funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-K.** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

**Artículo 153-L.** La STPS fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relaciones a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153-M.** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar entrenamiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos. Además, podrá consignarse en los propios contratos, el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso la cláusula de admisión.

**Artículo 153-N.** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberían presentar ante la STPS para su aprobación, los

planes y programas de capacitación que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se haya convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

**Artículo 153-O.** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama industrial o actividades en que impartirán sus conocimientos.
- II. *Acreditat satisfactoriamente, a juicio de la STPS, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividades en la que pretendan impartir dicha capacitación.*
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

**Artículo 153-Q.** Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. *Referirse a periodos no mayores de cuatro años.*
  - II. *Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.*
  - III. *Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y 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 STPS de las entidades instructoras.*
  - VI. *Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario oficial de la federación.*
- Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

**Artículo 153-R.** Dentro de las sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la STPS, ésta los aprobará o dispondrá que se les haga las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

**Artículo 153-S.** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, o bien cuando no los lleve a la práctica, será sancionado.

**Artículo 153-T.** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados.

**Artículo 153-U.** Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la STPS.

**Artículo 153-V.** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las constancias surtirán efecto para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación.

**Artículo 153-W.** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal serán inscritos en los siguientes registros: 1.- Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados, dentro de cada una de las ramas industriales. 2.- Realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la STPS en esta materia (Art.539 fracc.IV), cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

**Artículo 153-X.** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación de capacitación o adiestramiento.

Es importante seguir los lineamientos que se presentan en estas leyes para que todo sea legal y tenga validez oficial, y así mismo desempeñar bien la labor de dar capacitación a los empleados.<sup>18</sup>

Comentario de los artículos de la Ley Federal del Trabajo que hacen hincapié a la capacitación y adiestramiento (153A-153X)

La Ley Federal del Trabajo establece que es obligación de toda empresa dar capacitación a los trabajadores, de tal manera que esto les permita superarse en el área de trabajo y en lo personal.

La capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>18</sup> Ley Federal del Trabajo. Ed. SISTA, México, 1997, pág. 26-30.

Asimismo señala la ley que las escuelas de enseñanza, podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación y los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

La capacitación deberá desarrollarse durante la jornada en la que se está laborando, salvo que en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en este caso la capacitación podrá desarrollarse fuera de la jornada de trabajo. Las obligaciones que tendrá que desarrollar el trabajador durante la capacitación, deben ser la de puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante dicha capacitación.

Por otra parte la capacitación y adiestramiento que se otorgue a los trabajadores deben ser las adecuadas, así como deberán satisfacer verdaderamente las necesidades por lo cual se establecen las Comisiones Mixtas de Capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patrones en los que se revisará que se lleve a cabo dichos intereses. Las autoridades vigilarán que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

La ley Federal del Trabajo hace mención en el artículo 153-K que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación y adiestramiento, asimismo deberán ser válidos para el objeto que se quiera satisfacer; para esto se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas, así como en la participación y qué características debe reunir un programa y proponer sistemas de capacitación. En caso de que los patrones no cumplan con las especificaciones de capacitar a sus trabajadores se les impondrá una multa por dicho organismo.

Los contratos colectivos de trabajo, deben incluir todos los artículos necesarios referentes a la capacitación de los trabajadores. De igual manera la Ley Federal del Trabajo dice que las empresas en que no exista Contrato Colectivo de Trabajo, deben informar a la autoridad de su programa de capacitación, y de la integración de su Comisión Mixta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por último la Ley Federal del Trabajo hace mención de los conductos adecuados para dar constancias a las personas sujetas a un programa de capacitación, lo cual puede servir de base para la toma de decisiones. Este es un documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acredita haber aprobado un curso de capacitación.

También en la ley se establecen las sanciones que se puedan aplicar a quien no cumpla con lo que la LFT ha estipulado.<sup>49</sup>

## 2.2 REGLAMENTO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (S.T.Y.P.S)

Este punto hace hincapié en la reglamentación que toda empresa debe cumplir al otorgar capacitación a sus trabajadores de acuerdo a lo que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estipula, asimismo, se presentan ciertos formatos que la S.T.Y.P.S expide para que las empresas lleven en regla toda la documentación requerida para desarrollar el evento de capacitación.

**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**  
**DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACIÓN Y EL**  
**ADIESTRAMIENTO**

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

#### TÍTULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES

##### Artículo 3°

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

<sup>49</sup> Idem

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

57

**Artículo 7°**

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

**TÍTULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO**

**Artículo 25°**

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

**TÍTULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.**

**Artículo 132**

Son obligaciones de los patrones:

... Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III Bis de este título. (Estos hacen referencia a todos los artículos de la Ley Federal del Trabajo que antes se han mencionado 153 A-153 X).

... Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con los establecido por esta Ley.

**Artículo 159**

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior, a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad en su cargo, una igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir, al que previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132 Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

**TÍTULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES**

**Artículo 180**

Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a... Fracción IV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

58

## TÍTULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO

### Artículo 391

El contrato colectivo contendrá:

...Fracción VI.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

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

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

### Artículo 412

El contrato-ley contendrá...

...Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento, en la rama de la industria de que se trate...

## TÍTULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIO SOCIALES

### Artículo 523

La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones...

...Fracción V.- Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento...

### Artículo 526

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

### Artículo 527

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

### Artículo 527-A

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

### Artículo 529

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

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de la capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local.

**Artículo 537**

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

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

Fracción IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

**Artículo 538**

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

**Artículo 539**

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

... III. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias, para formar Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

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

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

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

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis. Del título cuarto;

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

60

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

IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales;

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

b) En general, realizar todas aquellas, que las leyes y reglamentos confieran a la STYPS en esta materia.

## Artículo 539-A

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

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

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

## Artículo 539-B

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

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; sendos representantes de la STYPS, de la SEP y del IMSS; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores, tres representantes de las organizaciones de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

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

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

## Artículo 539-C

Las autoridades laborales estatales auxiliares a la STYPS, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529.

## TÍTULO CATORCE: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO

### Artículo 698

... Las Juntas Federales de Conciliación y Federal de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

61

contenidas en los artículos 123, Apartado A Fracción XXXI de la constitución Política y 527 de esta Ley.

## Artículo 699I

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

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

## Artículo 892

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

## TÍTULO DIECISEIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

### Artículo 992

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de las responsabilidades que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

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

### Artículo 994

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

## LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

### Artículo 4°

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

...V. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación

que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.<sup>30</sup>

La Secretaría del Trabajo y Previsión social permite realizar adecuadamente la labor de capacitar a los trabajadores, pues en su reglamento estipula claramente las obligaciones que tienen que cumplir las empresas al momento de otorgar entrenamiento a su personal, en el caso de que las empresas no lleven a cabo lo establecido por la ley esta tendrá ciertas sanciones que se le asignan por no seguir las normas.

### 2.2.1 REGISTROS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De Las Comisiones Mixtas:

Se establecen los siguientes criterios generales, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

Como primer punto se puede decir que una comisión mixta de capacitación y adiestramiento según el autor Reza Trusino es:

El grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos, que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionar conforme a la necesidad de los trabajadores y de la propia empresa.

Estas comisiones 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.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> SHERMAN W. Arthur Jr. y George W. Bohlander. Administración de Recursos Humanos. Ed. Iberoamericana, México, 1994, pág. 181-187.

<sup>31</sup> REZA Trusino. El Capacitador Idóneo. Ed. Panorama, México, 1995, pág. 141.

En cuanto a sus registros se puede señalar que 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 (ver anexo I). La Secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas.

#### De Los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento:

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 la productividad mejorar las aptitudes del trabajador.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento deberán cumplir con los siguientes lineamientos:

1.- 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.

2 - Podrán formularse en las siguientes modalidades:

- \* Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
- \* Planes u programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
- \* Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

3.- Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.

4.- 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.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Ibidem pag 142.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en formato DC-213 (ver anexo 2). 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 servicio de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud.

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 receptiva.

## **2.2.2 APROBACIÓN O AUTORIZACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

La aprobación y autorización de los programas de capacitación es una etapa importante ya que de esta depende la buena ejecución de la capacitación. Reza Trosino dice:

Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo a aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el formato DC-2 (figura 3) dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas que no rija el contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.<sup>53</sup>

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 servicio de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud. 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.

<sup>53</sup> Ibidem, pag. 143.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3 CONSTANCIAS

Las constancias 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.

Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

- 1.- Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de los instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.
- 2.- 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 y designados por la misma.
- 3.- 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.
- 4.- Para su expedición se utilizará el formato DC-3(ver anexo 4).<sup>34</sup>

Por otro lado 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(ver 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.

En general se puede señalar que cada uno de los artículos que se mencionaron son los más relevantes e indispensables, para que la capacitación y adiestramiento que otorguen las empresas, sea de acuerdo a lo establecido por la Ley, y así mismo se lleve a cabo tal cual lo indican, es por eso que se ha hecho hincapié en cada uno de los artículos que hablan de

<sup>34</sup> Ibidem, pág. 144.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

capacitación y adiestramiento, pues es importante que sea comprendida su aplicación para dar cumplimiento con los lineamientos permitiendo así realizar de manera adecuada los programas de capacitación. También es importante que se conozcan los formatos que se utilizan para dar seguimiento a los lineamientos y normas establecidas por la Ley.

A continuación se presentan ciertos formatos que se necesitan para cumplir con los trámites que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social permitiendo tener todos los requisitos completos para cumplir de manera adecuada con toda la reglamentación.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social realiza de manera ordenada cada una de sus actividades es por tal motivo que requiere que todas las empresas que otorgan capacitación tengan en regla sus documentos, además de llenar adecuadamente los formatos que ésta otorga a cada una de las organizaciones; los formatos que expide la (S.T.Y.P.S) son los siguientes:<sup>55</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>55</sup> Formatos de la STYPS, citados en SHERMAN Arthur. Op. Cit. pág. 187-189.

	SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	
	MUNICIPIO DE TABLA DE LA VIDA	
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD	FERRAS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE	R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRÓN
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO		REGISTRO PATRONAL D.T.S. 1985

Nombre o Razón Social de la Empresa o Patrón			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Teléfono
Colonia	Población		C.P.
Municipio	No se llena	Ent. Federativa	No se llena
Actividad específica o giro de la empresa			No se llena
Tipo de contrato Individual Colectivo	Ley	Fecha de celebración resolución o protocolo del contrato colectivo o contrato Ley	
		Día	Mes Año
No. Total de Trabajadores		Nombre	
		Nombres	

## II. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN

No. De establecimientos en lo que rige el plan		No. De trabajadores a capacitar por:		
Periodo vital que abarca el plan	Del	A1	Programas específicos	
			Periodos generales	
			No. De participantes en niveles educativos:	
			Alfabetización	Primaria
				Secundaria

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa  <hr/> <p style="text-align: center;">NOMBRE</p> <hr/> <p style="text-align: center;">FIRMA</p>	Nombre y firma del Secretario General del Sindicato representante legal o en su caso del o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta  <hr/> <p style="text-align: center;">NOMBRE</p> <hr/> <p style="text-align: center;">FIRMA</p>
---	--

Hoja 1 Anverso

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

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

Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación el adiestramiento al total de trabajadores haciéndolo por puesto de trabajo

Denominación del total de puestos existentes en la empresa	No. Total de traba. en cada puesto	No. De trabaja dores a capacitar en la ____ etapa				No. De trabaja dores a capacitar en la ____ etapa				No. De trabaja dores a capacitar en la ____ etapa							
		Inicia		Termina		Inicia		Termina		Inicia		Termina					
		Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año				

En caso de que el plan comprenda más etapas, anexas cuantas hojas sean necesarias

Hoja 1 Reverso

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

Denominación de los puestos	Identifique los programas específicos y/o generales	No. Progresivo y nombre de los cursos, eventos; y/o niveles educativos y/o módulos	Objetivo (s) De los cursos y/o eventos	Contenido temático de los cursos y/o eventos	Código

Hoja 2 Anverso

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CAPÍTULO 3****ASPECTOS DIDÁCTICOS DE LA CAPACITACIÓN**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

Los aspectos didácticos de la capacitación son aquellos medios que se utilizan durante el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr que los participantes aprendan cada uno de los temas a tratar en dicho curso, y para que éstos se encuentren interesados y motivados en adquirir los conocimientos que en un futuro no muy lejano emplearán en el área de trabajo; los aspectos didácticos permiten que los participantes trabajen en forma dinámica e integral, lo cual ayuda a que realicen sus labores con entusiasmo y no con apatía.

La importancia de los aspectos didácticos de la capacitación consiste en que estas son actividades que están organizadas en forma tal, que facilitan el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción. Además de que los aspectos didácticos propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante la capacitación; asimismo, son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor. Quizá lo más relevante de los aspectos didácticos es que los participantes se integran como grupo y realizan sus actividades apoyándose unos con los otros lo cual permite obtener resultados satisfactorios a la hora de poner en práctica lo aprendido.

En general, los aspectos didácticos son normas que le facilitan al instructor la transmisión de los contenidos temáticos que vaya a aportar durante el curso de capacitación. Esto es relevante ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de ciertas herramientas que ayuden para que la aplicación sea de manera satisfactoria, permitiendo obtener un alto número de personal capacitado en las áreas para lo cual fueron elegidos para acudir a dicho curso. Un instructor debe tomar en cuenta las ventajas o limitaciones que encontrará al elegir los aspectos didácticos que utilizará para la ejecución de la capacitación, por eso antes de seleccionar estos es recomendable que el instructor tenga en mente cuales son los objetivos planeados para el programa, el curso, el módulo o el tema específico; de igual manera debe considerar la revisión de los temas a tratar para saber exactamente cómo va a desarrollarlo y saber si la técnica

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

didáctica esta acorde con su estructura, densidad y versatilidad, también debe saber si será interesante y atractiva para el grupo.<sup>36</sup>

### 3.2 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Los principios de aprendizaje deben ser aplicados de manera práctica por un capacitador para obtener un aprendizaje eficaz. Estos principios son universales y demuestran ser eficaces cuando se usan tanto para el capacitador como para los participantes.

A continuación se mencionan algunos de los principios de aprendizaje que Barry Smith cita para su aplicación:

#### 1.- Aprendizaje total o parcial.

Este principio se refiere a que la materia que se impartirá por el instructor puede dividirse en partes o segmentos, es decir, se puede presentar el conocimiento o habilidad en partes lógicas, fácilmente aceptables, o como un todo unificado. Los integrantes del curso prefieren atender una serie de segmentos separados, en lugar de un gran paquete unificado de material. Cuando la materia se divide en segmentos es importante considerar los siguientes puntos que permitirán realizar adecuadamente el trabajo:

\* Los segmentos no son demasiado grandes: Se debe examinar cuidadosamente el tamaño de cada parte o segmento desde el punto de vista del capacitando ya que algo que pueda ser pequeño para el instructor, para el capacitando puede ser grande.

\* Los segmentos deben tener una secuencia lógica: Es conveniente presentar cada segmento como una parte de esta secuencia. Los capacitandos podrán entonces relacionar una parte o segmento con el siguiente y así afirmarse en su conocimiento o en la habilidad total. En general cada segmento debe tener cierta congruencia es decir cuando termina un punto el que sigue tiene que estar familiarizado con el otro para no salirse del tema.

\* Se debe trabajar partiendo de lo conocido hacia lo desconocido; para que cada uno de los participantes empiecen a desarrollar sus habilidades y conocimientos hasta que demuestren con sus actitudes que la información o habilidad ha sido aceptada. Una vez que se ha demostrado que son capaces de manejar esa información se pasa al término de lo desconocido en donde se manejan temas que no están muy familiarizados con los

<sup>36</sup> MC GEHEER Op Cit pág 185.

participantes y son nuevos para ellos. Todo esto proporciona al capacitador un cimiento firme a partir del cual puede avanzar hacia la nueva información.<sup>37</sup>

## 2.- Aprendizaje espaciado.

El aprendizaje que se espacia a intervalos razonables suele ser superior al aprendizaje masivo si es que se desea una retención a largo plazo del material. Es más fácil que los participantes aprendan el material que se pretende explicar cuando éste, está dividido en sesiones o bien se programa la duración del tema y se da una explicación mayor para que quede claro el tema, pues el cerebro necesita tiempo para asimilar un grupo de datos antes de aceptar el siguiente grupo. Además el aprendizaje espaciado crea una revisión regular o en sesiones, que hacen lenta la velocidad a la que los participantes van olvidando el material.

## 3.- Aprendizaje activo.

El aprendizaje activo se describe como "aprender haciendo." Proporciona amplias oportunidades, tanto en las sesiones como a través del programa, para que los participantes practiquen activamente las habilidades y los conocimientos que están aprendiendo. Si los capacitandos se involucran activamente en el proceso de aprendizaje, aprenderán de manera más eficiente y llegarán a auto-motivarse.

## 4.- Retroalimentación.

Este principio tiene dos aspectos. Primero, los participantes necesitan retroalimentación acerca de cómo están progresando. La retroalimentación puede ser simple o no simple, desde la explicación de por qué una respuesta es o no correcta hasta el comentario acerca del desempeño de un participante en una actividad o la discusión de los resultados de un examen. Esta retroalimentación debe ser lo más pronto posible no importando la complejidad de ésta, cuanto más inmediata sea, será de mayor valor. Segundo, se necesita también retroalimentación acerca del desempeño que tiene el instructor, esto es para saber: si esta siendo recibida y entendida la información, si los integrantes tienen algunas preguntas o dudas, si algún

<sup>37</sup> BARRY J. Smith El ABC de la Capacitación Práctica. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, pág. 15.

integrante no está prestando atención, etc., es decir, el hacer una retroalimentación en el desempeño del instructor puede permitir saber si está trabajando correctamente o bien si debe de introducir más aprendizaje activo en la sesión.

#### 5.- Sobreaprendizaje.

El sobreaprendizaje conlleva a la posibilidad de que los participantes olviden la información, pues se les proporciona mucha información, el integrante puede hacer su esfuerzo por aprender cada uno de los temas que se le están asignando pero con el tiempo olvida algunas cosas y requiere de cierto recordatorio, por eso es recomendable que no se le sature de información a los capacitandos ya que pueden no entender bien las cosas y en cualquier momento las pueden olvidar.

#### 6.- Reforzamiento.

El reforzamiento significa que hay que confirmar las respuestas que se hayan dado durante el curso de capacitación, es decir hay que consolidar dichos conocimientos. Dentro de éste se puede decir que el aprendizaje que se premia es más probable que se retenga. Un simple "Sí, es correcto" o reconocer el intento de contribuir puede significar mucho para el participante. Por otro lado si el aprendizaje es castigado sólo señala al capacitando que su respuesta era equivocada y es aquí donde se refuerzan los conocimientos corroborando la información que se proporcionó durante el curso.

#### 7.- Lo primero y lo reciente.

Dada a cualquier secuencia de datos, los participantes tienden a recordar lo que oyeron al principio o al final. Lo que escucharon en la parte central lo olvidan con frecuencia. Por lo tanto, se debe hacer mayor hincapié en los datos que están a la mitad. Esto se debe a que el material visto u oído por los capacitandos al empezar se recordará mejor gracias a que no tiene que competir con material precedente. El material visto o escuchado al final no tiene que competir con material siguiente. El material de en medio tiene que competir tanto con material precedente como con material siguiente y, es por eso que se recuerda menos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 8.- Material significativo.

Cuando la gente se encuentra con nueva información, inconscientemente se hacen dos preguntas:

- ¿Esta información es válida cuando la comparo con experiencias que he tenido en el pasado?
- ¿Me será útil esta información en el futuro inmediato?

La primera pregunta acentúa la noción de moverse de lo conocido hacia lo desconocido, así como el hecho de que la gente tiende a recordar el material relacionado con lo que ya saben. Por ellos es que se debe evaluar el nivel actual del aprendizaje cuando se planea un programa de capacitación.

La segunda pregunta hace hincapié en el hecho de que los capacitandos desean saber que lo que van a aprender les será útil en el futuro cercano.

Por lo tanto el material significativo vincula el pasado con el futuro y promueve dos efectos benéficos:

- Seguridad, cuando los capacitandos se mueven de lo conocido a lo desconocido.
- Motivación, porque la información será útil en un futuro cercano.<sup>28</sup>

## 9.- Aprendizaje multisensorial.

En este principio se puede decir que:

Los conocedores sugieren que de la información que absorbe una persona, aproximadamente el 80% es obtenida a través de la vista, 11% por medio del oído y 9% por los otros sentidos combinados. Por lo tanto, para lograr la máxima asimilación de los capacitandos, se deben emplear dos o más sentidos. Normalmente se puede utilizar la vista y el oído, pero no hay que ignorar los otros sentidos. Con frecuencia el tacto puede ser el sentido crucial. Sin embargo, en la mayor parte del aprendizaje, la vista proporciona la mayor parte de la información a los capacitandos y, en consecuencia, hay que hacer

<sup>28</sup> Ibidem. pag. 14-19.

hincapié en las ayudas visuales. Actualmente se conoce como aprendizaje neurolingüístico.<sup>59</sup>

#### 10.- Transferencia de aprendizaje.

La cantidad de aprendizaje que los capacitandos o participantes transfieren del salón de capacitación a su lugar de trabajo depende, principalmente, de dos variables:

- El grado de semejanza entre lo que se ha aprendido en el programa de capacitación y lo que ocurre en el lugar de trabajo.
- ¿Cuán fácilmente pueden integrar los capacitandos los conocimientos y habilidades obtenidos en el programa de capacitación al entorno de trabajo?

Se puede decir que la presencia de estas variables refuerza la importancia de hacer referencia en forma continua al lugar de trabajo cuando se están buscando ideas para la presentación de información o habilidades, al diseñar las actividades y las pruebas para la sesión de capacitación.<sup>60</sup>

En general un capacitador o instructor debe entender los supuestos y actitudes especiales que son necesarios para el aprendizaje. Un capacitador también debe aplicar los sanos principios de aprendizaje para el diseño del programa de capacitación y sus materiales respectivos. Todo esto con el fin de lograr los objetivos tanto de la empresa como de los participantes.

### 3.3 DISEÑO DE CURSOS

El diseño de cursos o de programas de capacitación se empieza a elaborar una vez que se hayan detectado las necesidades de capacitación y para esto previamente se elaboró el diagnóstico de necesidades (DNC), ahora se debe decidir qué es lo que se va a incluir en el

<sup>59</sup> Ibidem pag 20

<sup>60</sup> Ibidem. pag 21

programa, qué es lo que hay que resaltar y qué es lo que se debe excluir. Por eso cuando se diseña un programa de capacitación se debe hacer hincapié en las siguientes preguntas:

- ¿Qué lineamientos son necesarios acerca de la forma en que deben ser presentadas, practicadas y sometidas a prueba las habilidades y la información?
- ¿Cuáles son las preferencias de los participantes?
- ¿Cuál es la mejor forma en que podemos hacerles parecer valioso el programa a los capacitandos, sus supervisores y a la gerencia?

Estas preguntas son importantes porque permiten ver cuales son realmente las expectativas que se esperan al realizar ese curso.

Según Dessler el diseño de un curso consta de los siguientes pasos:

#### 1.- Planeación de los objetivos

La primera etapa del diseño de un curso es saber cuáles van a ser los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación. Estos objetivos pueden ser los siguientes:

##### Objetivos globales:

Estos son los primeros en una jerarquía de objetivos y son el resultado de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Estos deben describir la conducta terminal para los capacitandos y las normas que deben satisfacer al final del programa de capacitación, así como las condiciones en las que se espera que los participantes se desempeñen. Son los objetivos de capacitación para todo el programa.

##### Objetivos facilitadores:

Estos dividen los objetivos generales o globales en partes manejables. También se les conocen como objetivos que hacen factible o posible lograr los objetivos generales del programa. Estos objetivos tienen tres componentes: conducta, normas y condiciones. Estos objetivos son aquellos que hacen posible lograr los objetivos generales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### Objetivos de sesión:

Estos dividen a los objetivos facilitadores en sesiones que constituirán en definitiva el programa. Definen la meta de cada sesión.

Los objetivos deben buscar que los participantes adquieran conocimientos, habilidades, actitudes y que el comportamiento o conducta sea la mejor.

#### 2.- Estructura del programa

Como primer punto se tomará en cuenta la introducción al programa lo cual deberá orientar y señalar el camino que se va a seguir. La introducción a un programa de capacitación debe captar el interés, verificar el conocimiento actual de los participantes, orientar, motivar y prever lo que hay adelante. Sin embargo la introducción abarca otros aspectos como son:

#### Apertura del programa:

Para reforzar la importancia del programa, se le pide a una personalidad que inaugure el curso e indique por qué la gerencia escoge a los capacitandos que asisten. Esta personalidad puede ser el gerente de la función de capacitación o, de preferencia, un gerente de alto nivel ejecutivo.

#### Presentaciones:

Se deberá dejar algún tiempo para que los participantes se conozcan el tiempo idóneo es entre 2 a 5 minutos.

#### Reglas del juego:

Se debe comunicar a los participantes las reglas o reglamentos que se seguirán durante el curso como es el tiempo de comenzar y terminar la sesión, dónde y a qué hora se puede tomar el almuerzo, etc.

Posteriormente a la introducción se define el cuerpo del programa de capacitación, el cual se debe dividir en segmentos de tres pasos de explicación, actividad y resumen. El paso de explicación puede ser una sesión de teoría, una conferencia o una discusión. El paso de actividad puede ser una sesión de práctica, dramatización o de habilidades. Y por último el

paso de resumen sigue siendo como su nombre lo indica un resumen. En el cuerpo del programa hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Repasos regulares:

Se necesitan dos o tres repasos durante un programa de una semana para dar a los participantes oportunidad de repasar la información cubierta durante ese tiempo. Normalmente requieren de 30 minutos y permiten al capacitando o participante unos breves momentos de reflexión para asimilar la información dada antes de pasar a la información nueva.

Las técnicas de capacitación:

Es aconsejable un análisis preliminar de las técnicas en la etapa del diseño. El factor importante por considerar es cuanta información tienen los capacitandos, según la certificación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Pero para llevar a cabo la capacitación se puede emplear diversos métodos para producir una variedad de aprendizaje y reducir la posibilidad de aburrimientos en los capacitandos.

Por último debemos considerar las conclusiones del programa de capacitación, estas van después de haber hecho la introducción y el cuerpo del programa de capacitación. Las conclusiones son aquellas que permiten tener una visión mas clara de lo que fue el curso es decir si se alcanzaron o alcanzaron los objetivos establecidos.

En las conclusiones se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: la recapitulación de las cosas que se vieron en el curso, se deben usar pruebas, utilizar preguntas para aclarar cualquier mal entendido y por ultimo se debe dar tiempo para que los capacitandos proporcionen cierta retroalimentación acerca de sus opiniones del programa.

Puede ser que se invite a una personalidad para que clausure el curso y anime a los capacitandos a llevar de regreso el trabajo lo que ellos han aprendido.

3.- El producto final del diseño de programas de capacitación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El producto final es el programa de capacitación pero ya escritos en donde este debe contener la siguiente información:

- 1.- Deberá presentar los objetivos generales listados claramente en la primera página.
- 2.- El programa diario el cual debe cubrir la hora en que comienza cada sesión, el título de la sesión y el nombre del capacitador o instructor que conducirá la sesión.
- 3.- Deberá incluir el número y nombre de personas que asistirán al curso.
- 4.- Así como incluye el temario también deberá llevar los ejercicios o prácticas que se utilizarán para realizar dicha capacitación.
- 5.- Por último se anotaran algunos apoyos audiovisuales que se utilizarán en el curso como puede ser pizarrones, rotafolios, proyectores de diapositivas, películas en video etc.<sup>61</sup>

El diseñar un programa de capacitación requiere de cierta planeación lo cual consiste en diseñar el futuro de acuerdo a las mejores conveniencias y recursos.

### 3.4 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La evaluación del proceso de capacitación se emplea para ver si realmente se adquirieron conocimientos o habilidades para desempeñar el trabajo, o bien si las técnicas utilizadas durante la capacitación fueron las adecuadas o bien saber si participaron todos los integrantes y si fue de manera activa.

Asimismo la evaluación del proceso de capacitación permite al capacitador medir los resultados que el personal obtenga durante el evento, pues es importante conocer realmente las deficiencias que tiene cada participante para atenderlas lo más pronto posible, alcanzando así los objetivos planeados.

Por otro lado la empresa también necesita y desea saber si el costo del programa o curso fue una inversión o un mero gasto, es por eso que se emplea la evaluación pues permite conocer cuál ha sido el desempeño de los participantes y si la empresa alcanzó sus objetivos.

<sup>61</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Ed. Limusa, México, 1996, pág. 705-712.

### 3.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Cuando se concluye un curso o una sesión, es común que la gente se pregunte ¿cómo hice esto?, ¿realmente hubo aprendizaje?, las técnicas y materiales empleados ¿fueron los correctos?, ¿participaron todos activamente?, es por tal motivo que el autor Mauro Rodríguez da a conocer las diferentes características de la evaluación que permitirá ejecutarla adecuadamente:

#### 1.- Integrada:

La evaluación es parte del sistema de capacitación; por lo tanto, se debe contemplar dentro del contexto de la capacitación y no como un elemento aislado, es decir, debe estar incluida dentro del programa de capacitación.

#### 2.- Continua:

Uno de los propósitos de la capacitación es orientar y estimular al personal, quien siempre se encuentra en desarrollo, lo que provoca continuas y nuevas necesidades a satisfacer. Asimismo, las empresas en general tienen cambios y necesidades constantes que también requieren satisfacerse.

#### 3.- Realizada en equipo:

Todas las personas que forman parte de la capacitación o que son afectadas por ésta, deben participar de manera directa o indirecta; su involucramiento es esencial para el éxito.

#### 4.- Específica:

Los implicados en la capacitación requieren conocer qué se está haciendo bien, las desviaciones, lo que es susceptible de mejorar y cómo se podría lograr esto. En la medida en que la especificidad de la evaluación permita destacar debilidades y potencialidades, responderá al propósito para el cual fue diseñada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 5.- Personalizada:

Debe atender a las diferencias individuales y proporcionar los medios para la autoevaluación. El conocer el rendimiento personal en relación a la capacitación sirve de estímulo para la superación personal.

#### 6.- Confiable:

Se debe evaluar para conocer los beneficios reales y las limitaciones. Es necesario identificar la validez, confiabilidad, consistencia y objetividad de las técnicas e instrumentos que se utilizan para captar información.<sup>62</sup>

### 3.4.2 TIPOS DE EVALUACIÓN

La evaluación debe realizarse de manera exacta y precisa ya que es importante conocer el momento y la forma de su aplicación por lo que Mauro Rodríguez nos da a conocer los siguientes tipos de evaluación:

#### a) Por el momento de su aplicación

##### 1.- Evaluación diagnóstica o pretest:

Se aplica al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual incluye la identificación de características de los participantes, tales como: escolaridad, sexo, edad, experiencia laboral, necesidades que satisfirán con la capacitación, etc., en sí es una pequeña introducción a lo que será la capacitación y se hace para conocer más o menos qué es lo que se espera de los participantes y cuáles son sus expectativas dentro del curso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>62</sup> RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Formación de Instructores. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, pág.131-132.

## 2.- Evaluación formativa:

Esta tiene como fin proporcionar información cibernética permanente para adecuar el contenido y los procedimientos a las características y expectativas grupales e indicar el grado en que se van logrando los objetivos. Es decir, durante el proceso de capacitación, es necesario verificar en qué grado se están logrando los objetivos propuestos.

## 3.- Evaluación terminal:

Se refiere a la medición de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del curso o del programa y proporcionar criterios para el desarrollo de futuras actividades de capacitación. La evaluación terminal puede tipificarse en: inmediata, a mediano y largo plazo.<sup>61</sup>

La evaluación inmediata, es la que se realiza al final del programa; la evaluación a mediano plazo se aplica entre tres y seis meses después de concluido el programa y por último la evaluación a largo plazo se realiza después de seis meses de finalizado el programa.

### b) Por lo que se pretende medir

Donald Kirkpatrick en el libro de Mauro Rodríguez, especifica cuatro áreas:

#### 1.- Evaluación de la reacción al evento:

Mide el grado en que los participantes aceptan el evento; es decir, identifica el agrado o desagrado. Esta evaluación es la que se emplea con mayor frecuencia por su facilidad.

Es para revisar en que medida gusto o no el seminario/curso/evento/programa/actividad de capacitación. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización.

#### 2.- Evaluación de aprendizaje:

Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación y el aprendizaje logrado durante el curso.

<sup>61</sup> Ibidem, pág. 132.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.- Evaluación del comportamiento:

A través de ésta se identifica el grado y el modo como los conocimientos y habilidades aprendidos son aplicados en el trabajo; por esta razón se realiza después de finalizado el curso. Este tipo de evaluación permite corroborar que realmente lo que aprendieron los participantes durante el curso fue útil tanto para ellos como para la empresa pues en el área de trabajo demostraron los conocimientos y habilidades que adquirieron.

### 4.- Evaluación de los resultados:

Por medio de este tipo de evaluación se pretende medir los logros obtenidos como fruto de la aplicación de lo aprendido; por ejemplo, la reducción de costos, rotación de personal, de ausentismos, de accidentes de trabajo, el incremento en cantidad y calidad de producción, la eficiencia, etc.<sup>64</sup>

Por otro lado hay otros tipos de evaluación que van más ligados a los participantes, es decir son evaluaciones que se les hacen a ellos directamente para ver cuáles han sido sus avances dentro del programa de capacitación y cuál ha sido el nivel de aprendizaje. Para realizar esta evaluación de acuerdo a lo que señala Hampot David se requiere de los siguientes tipos de evaluación, los cuales son pruebas orales, escritas y prácticas o de ejecución:

Pruebas orales: Son aquellas que se utilizan casi en todas las sesiones y son las preguntas que se hacen a los participantes. Este tipo de pruebas son muy útiles pues en el momento se puede observar si los participantes están entendiendo el tema, en caso de no ser así, se corrige en el mismo momento que se está explicando e indica donde estuvieron sus fallas.

Pruebas escritas: Estas pueden consistir en un ensayo o composición sobre temas específicos, o en preguntas objetivas. Estas pruebas por lo general se utilizan para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales y constan de:

- Instrucciones: Son explicaciones de lo que se debe hacer para resolver las preguntas.
- Reactivos: Son preguntas o problemas específicos que deberán contestar los participantes.

<sup>64</sup> Ibidem pag. 133.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Clave:** Es un anexo con las respuestas correctas para el momento de calificar.

Al momento de realizar las pruebas escritas es importante que las instrucciones se escriban de modo imperativo y que después incluya un reactivo resuelto, como ejemplo. Esto es importante porque permite que el participantes se de una idea de cómo deberá contestar la prueba además le será más fácil.

Pruebas prácticas o de ejecución: Este tipo de examen es muy apropiado para evaluar la ejecución de un trabajo. Cuando se aplica esta prueba, el instructor observa al participante mientras efectúa una actividad en la que ha sido capacitado y evalúa su ejecución. Esta evaluación constituye la manera más directa de probar la habilidad de una persona, ya que ésta se realiza de manera individual y se hace desde dos puntos de vista desde el proceso y desde el producto terminado, es decir, cuando es por proceso el instructor va a tener una lista de todos los pasos necesarios para llevar a cabo la operación y éste irá anotando el número del orden en que el participante realiza cada uno de los pasos enunciados. Y por producto terminado, se enlistarán las características que debe tener el producto terminado como son medidas, acabado, textura, etc., y el instructor anotará si ese producto cumple con cada una de las características requeridas y es así como se lleva a cabo la evaluación práctica a los participantes de dicha capacitación.<sup>99</sup>

La evaluación del proceso de capacitación es de suma importancia pues sirve para conocer qué tanto ha sido el aprovechamiento de los participantes.

### 3.5 EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Un programa de capacitación es la forma en como se encuentran ordenadas las actividades que se desarrollan en el curso, este programa permite conocer las tareas que se desarrollan, así como el tiempo, lugar, espacio y los instructores que proporcionan el curso.

<sup>99</sup> HAMPOT David, R. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1995, pág. 201-204.

### 3.5.1 EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

La evaluación de seguimiento es aquella que permite verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo y si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no y si ha mejorado el comportamiento del entrenado. Esta dimensión de control se verifica cuando el capacitando o participante ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Los resultados se obtienen por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.

A continuación se presenta un modelo de seguimiento que Reza Trosino considera importante, el cual involucra ciertos aspectos que serán de gran utilidad para este tipo de evaluación:

#### Modelo de Kirkpatrick

Este modelo considera no solamente la dimensión de evaluación del seguimiento, sino también toma en cuenta otros aspectos; en seguida se describirán cada uno:

- **Mediciones de participación:** Se relacionan con el nivel de asistencia y de permanencia que los participantes tuvieron en un evento. Se considera al 80% o un dato superior, como un indicador de éxito del programa. Así también la permanencia en el aula o en el proceso deberá de ser del 80% o más. Esto no quiere decir que garantiza el aprendizaje, pero es una manera de medir el grado de interés por el programa.
- **Reacción de los participantes:** Con este tipo de evaluación se obtiene información más de gusto por un programa que por su verdadera utilidad. Se sabe que la mayoría de las respuestas son producto de la motivación, y no del aprendizaje obtenido; a pesar de ello, la información que proporciona es de gran utilidad para la toma de decisiones tendiente a perfeccionar las actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- **Medición en función de normas específicas:** Cada empresa establece sus propias normas o estándares a alcanzar y en términos de ellos es como se diseñan, operan y controlan los programas, no sólo de capacitación, sino de toda la organización. La normalización de cada empresa deberá ser acorde con su cultura, misión, metas, políticas y procedimientos.
- **Comparación con la norma:** Las normas de comparación son obtenidas de otras empresas de similar actividad o giro.

- Comparación con un concepto hipotético de calidad: No existen reglas ni normas universales. Es un gran error querer adoptar modelos no acordes con la empresa. Los modelos ideales, muy útiles son utópicos, es imprescindible ser realista y no pretender alcanzar una estrella.
- Investigaciones experimentales: Donde se consideran grupos de participantes experimentales y de control. Es un método, aunque costoso y tardado, realmente muy efectivo.<sup>66</sup>

### 3.5.2 EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO

Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello. Se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de producción, etc. Se ve en mejoras en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad y en la disminución de costos.

A continuación se presenta un modelo de costo-beneficio al igual que en la evaluación de seguimiento:

#### Modelo de Obtención de Costo-Beneficio

Este tipo de modelo emplea un método que consiste en los tres pasos que se enuncian a continuación:

##### a) Determinación de los costos:

\*Para la empresa: pueden dividirse en costos directos y costos indirectos de los cursos/eventos de capacitación o por participantes.

Los costos directos: son los relacionados con la impartición de un curso de capacitación o con alguna acción que se emprenda en este sentido. Los indicadores a considerar son:

<sup>66</sup> REZA Trujano, Jesús Carlos. Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Op. Cit. pág.146-147.

- Sueldos y salarios de instructores y asesores, tanto internos como externos.
- Material de consumo (galletas, hojas, lápices, etc.).
- Material didáctico.
- Costos derivados de la impartición de cursos fuera de la empresa tales como: viáticos, reservaciones de hotel, y pasajes, entre otros.

Los costos indirectos: son aquellos que afectan a la impartición, no sólo de un curso, sino de la estrategia de capacitación en su conjunto. Entre las principales partidas a considerar destacan:

- Amortizaciones o depreciaciones de maquinaria, equipos, herramientas, utensilios utilizados en o durante los cursos.
- Mantenimiento y conservación del material docente, por curso.
- Costos de oportunidad o pérdidas relacionadas con posibles inversiones de mayor rentabilidad, descensos en la producción, etc.

\*Para el trabajador: Se constituyen con aquellos costos de oportunidad o aquellos ingresos de percibir por el trabajo debido a su asistencia de capacitación. Por regla general las actividades de entrenamiento se llevan a cabo al interior de la empresa y durante la jornada laboral, en este sentido, los costos de oportunidad para el trabajador, prácticamente no existen. Solamente deberán incluirse los posibles ingresos que el empleado puede dejar percibir, cuando el evento se desarrolle fuera de la jornada normal de trabajo y, siempre y cuando se dejara de obtener algún beneficio económico generado por otro empleo o negocio ajeno a la empresa.

\*Para la administración: Se involucran aquellos gastos que son producto de la estructura orgánica de la empresa; es decir, los sueldos y salarios del personal administrativo y técnico, rentas, mobiliario, instalaciones, gastos de oficina, etc.

\*Para el sistema económico global: Es pertinente considerar los costos de oportunidad del capital y del trabajador, siempre y cuando no se hayan estimado con antelación.<sup>97</sup>

La evaluación de acuerdo a la determinación del costo, en general es conocer realmente de cuánto va a ser la inversión que va a necesitar hacer la empresa para llevar a cabo la capacitación, considerando cada uno de los factores involucrados durante la ejecución de dicha capacitación.

#### b) Determinación de los beneficios:

Es otro paso que se debe de tomar en cuenta para la obtención del costo-beneficio según Reza Trosino:

<sup>97</sup> *Ibidem*, pág. 175.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

\*Para la empresa: Se considerarán los incrementos en la productividad, provocados por el curso/evento. Aumentos en las utilidades o en el capital, como consecuencia del aumento de destreza en el manejo de maquinaria y equipo.

\*Para el trabajador: Son adiciones de su sueldo debidas al curso. Los elementos de satisfacción personal, mejoras en el clima laboral, estabilidad en el empleo y motivación, aunque son difíciles de cuantificar, no por ello deben pasarse por alto, sería deseable aprovechar cualitativamente, sus aportes.

\*Para la administración: En términos de mejora en los sistemas y procedimientos organizacionales.

\*Para el sistema económico global: Los incrementos en las percepciones salariales y en la productividad, siempre y cuando no hayan sido consideradas.<sup>68</sup>

La determinación de los beneficios permite conocer los incrementos que ha tenido la empresa tanto en el aspecto económico como intelectual, es decir, saber si la productividad ha mejorado de acuerdo a lo esperado, así como ver si el personal ha adquirido los conocimientos y habilidades requeridas para desarrollar sus funciones correctamente.

#### c) Técnicas para la obtención de costo-beneficio

La obtención de la información relativa a los costos y beneficios de la actividades de capacitación, en términos de los costos directos o indirectos, aparentemente no representan dificultad ya que la mayoría de las empresas tienen un sistema de registro contable que puede aprovecharse para el tratamiento de esta información. Puede existir dificultad para la obtención del costo/beneficio de los trabajadores, para ellos es recomendable hacer un seguimiento posterior al curso, mediante entrevistas, estimación de aumentos salariales, crecimiento o movilidad en la estructura ocupacional. Es imprescindible aislar, lo más estricto posible, los aumentos debidos a la adquisición de conocimientos o al incremento en habilidades por motivo del curso, con el afán de lograr la separación de otros factores que pudieran afectar el comportamiento del trabajador tales como: aumentos salariales, programas de incentivos y de evaluación del desempeño, cambios estructurales y avances tecnológicos que coadyuvarán a mejorar los rendimientos en el trabajo.

#### d) Análisis comparativo de los costos y los beneficios:

Calculados los costos y los beneficios, para establecer las comparaciones entre ambos, es necesario que estén actualizados al momento de realizar las acciones de capacitación. Los costos se producen en el momento de llevar a cabo las actividades correspondientes. Los beneficios constituyen un flujo dilatado en el tiempo, que persiste a lo largo de los años.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Ibidem, pag. 176.

<sup>69</sup> Ibidem, pag. 177.

**CAPÍTULO 4****EL ROL DEL INSTRUCTOR**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.1 CONCEPTO DE INSTRUCTOR

Según Reza:

El instructor es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos.

Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo.<sup>70</sup>

Por otro lado Carrillo en el libro de Reza Trosino llamado *El ABC Para El Instructor* dice que: "El instructor es la persona que domina una o varias especialidades u oficios, y cuya misión es transmitirlos y enseñarlos a otras personas, con arreglo a una metodología; sobre él recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación."<sup>71</sup>

Es la persona física que tiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. El agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las empresas.

Después de haber visto algunas definiciones que dan los autores ya mencionados, daré una propia:

Es aquella persona que cuenta con los conocimientos teóricos y prácticos, además de ciertas especialidades que lo hacen apto para realizar la capacitación dentro de la organización de manera eficiente, instruyendo y enseñando a una o varias personas con el objeto de que estas desempeñen sus labores satisfactoriamente.

<sup>70</sup> REZA Trosino, Jesús Carlos. *El ABC Para El Instructor*. Ed. Panorama, México, 1994, pág. 21.

<sup>71</sup> Idem.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cabe mencionar que los instructores pueden ser internos o externos donde el instructor externo es: la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento; mientras que el instructor interno es: la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupan puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencias.

#### 4.2 IMPORTANCIA DEL ROL DEL INSTRUCTOR

El instructor juega un papel muy importante dentro del departamento de capacitación, pues de él depende que el personal se encuentre apto para desempeñar eficientemente las actividades y cargos que se le han encomendado.

Además el instructor debe contar con la suficiente preparación, habilidad y disponibilidad para impartir dicha capacitación y sobre todo, debe estar en constante actualización para mantener al día al personal; lo cual implica que éste requiera de cierta capacitación que permita ir a la vanguardia en cada uno de los aspectos que se trate el curso.

También es importante que el instructor tenga gran interés en lograr los objetivos del curso o programa, buscando los medios más idóneos para alcanzarlos, además debe tener conocimiento del tema o los temas relacionados; asimismo debe contar con la capacidad de conducir ágilmente al grupo.

Pero realmente la importancia radica en la manera que el instructor desarrolla su trabajo, es decir, la forma en que éste interactúa con el grupo que está involucrado en la capacitación para que estos desempeñen sus labores correctamente y adquieran los conocimientos necesarios para aplicarlos de manera eficiente en el cargo o puesto que se le ha encomendado; de igual manera el instructor debe irradiar una especie de interés amistoso hacia los participantes pero siempre existiendo ciertos límites y respeto entre el instructor y los participantes, esto es con la finalidad de crear un ambiente de confianza entre ellos mismos para que externen sus inquietudes y de esa forma poder realizar con gran éxito el trabajo. El instructor tomará en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

cuenta la manera en que los participantes están avanzando y el comportamiento que están teniendo durante el evento de capacitación.<sup>72</sup>

#### 4.3 PERFIL DEL INSTRUCTOR

Se refiere a cada una de las características y cualidades intelectuales, morales y sociales que debe reunir la persona que vaya a ejecutar la capacitación. Carlos Reza señala algunos aspectos que son importantes para definir el perfil idóneo que debe poseer la persona encargada de instruir al personal:

##### 1.- Apariencia personal:

El instructor profesional debe tener cuidado con su presentación personal, es decir, debe estar vestido presentable, cuidar el comportamiento corporal en el grupo, así como la manera de manejar sus ademanes, pues muchas veces esto lleva a que la capacitación termine mal.

##### 2.- Puntualidad:

Es de gran importancia que el instructor sea puntual en cada una de sus actividades y obligaciones que se le ha encomendado ya que de esa manera demuestra respecto por los capacitandos y por el cliente que lo contrata.

##### 3.- Facilidad para relacionarse:

El instructor debe buscar la cordialidad y el vínculo social con sus participantes con la finalidad de que se cree un ambiente de armonía y confianza y que los capacitandos puedan externar cada una de sus ideas.

<sup>72</sup> GRADOS E, Jaime. Introducción, Reclutamiento y Selección. Ed. El Manual Moderno, México, 1996, pág. 273.

#### 4.- Manejo de ejemplos aplicables:

Se refiere a que el instructor deberá buscar ejemplos, casos, estudios, lecturas y ejercicios de aplicación tangible e inmediata que permitan ser entendibles por los participantes.

#### 5.- Facilidad para comunicarse:

El instructor debe tener una fluidez para comunicarse con el personal. El lograr que los participantes aprendan, el mover sus voluntades, se debe en gran parte a la facilidad que el emisor tenga, con ello se logrará llevar el mensaje al receptor eliminando, en la medida de lo posible, las barreras de comunicación.

#### 6.- Flexibilidad:

La habilidad que se tenga para negociar un tema, una dificultad o diferencia con el grupo, llevará al instructor a subir otro peldaño en la escalera que lo conducirá al triunfo. Es decir, se debe contar con reglas y normas dentro del curso las cuales deberán ser flexibles hasta el punto de que los participantes puedan llegar a negociar ciertos aspectos con el instructor sin llegar al libertinaje.

#### 7.- Manejo de conflictos:

El instructor deberá saber enfrentar y resolver los conflictos que se susciten durante la capacitación, ya que en todo grupo que está sometido a los procesos de instrucción surgen ciertos problemas. No hay que olvidar que el participante es la razón de existir del instructor y, por lo tanto, habrá que conducirlo correctamente.

#### 8.- Respeto a los participantes:

Consiste en respetar a los participantes, su individualidad, su forma de pensar y de sentir. Es peligroso abordar temas, adoptar actitudes, e incluso utilizar vocabulario que ofenda a la gente. Es preferible no tocar aspectos de tipo religioso, moral, político, ni adoptar posturas de prepotencia o de superioridad ante los capacitandos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 9.- Dominio del tema:

El instructor debe tener dominio en el tema que este tratando pues al grupo se le gana por medio del conocimiento; además que así podrá defender sus ideas y realizar el curso de una forma muy amena en donde exista una participación mutua entre instructor y participantes aclarando sin ningún problema cada una de las dudas que surjan en dicha capacitación.

### 10.- Adaptabilidad:

El instructor profesional deberá adaptarse a diferentes situaciones y ser lo suficientemente hábil para resolver los problemas que se le presenten, ajustarse a distintos tipos de grupos, utilizando lenguajes y ayudas didácticas acordes con cada auditorio en particular. De igual manera el instructor debe estar preparado con material y apoyos de ayuda que en un momento determinado tenga que sustituir por otros; esto es con el fin de que no se suspenda el curso por no contar con el material suficiente.

### 11.- Actualización:

Se refiere a que el instructor profesional deberá preocuparse por mantenerse siempre actualizado y con un amplio conocimiento teórico y práctico de los temas que imparta con el propósito de enseñar información renovada para que el personal vaya también a la vanguardia y ejecute bien sus tareas en el campo de acción.<sup>73</sup>

Cada uno de los aspectos que se han mencionado con anterioridad son la base para identificar si una persona puede llevar a cabo la capacitación. El perfil no es únicamente contar con dichos aspectos sino también hay que ver que cuente con ciertas cualidades y conductas que le permitan ejecutar la capacitación con éxito.

<sup>73</sup> REZA Trusino. *EL ABC Para El Instructor*. Op. Cit. 59-61.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.3.1 CUALIDADES Y HABILIDADES

El encargado de realizar la capacitación debe contar con las siguientes características:

• **Autenticidad:**

El instructor debe tener honestidad, apertura, transparencia y calidad humana durante la capacitación, pues su relación va a ser de persona a persona y de ésta manera será más fácil obtener el éxito. La persona auténtica se acepta a sí misma, con sus sentimientos, sus defectos y virtudes, además de que reconoce lo que necesita modificar y a su vez hace que a los demás les genere confianza.

• **Expresión verbal clara, precisa y sencilla:**

Es de suma importancia que el encargado de dar la capacitación tenga una expresión verbal clara, precisa y sencilla al momento de estar dando la cátedra a sus participantes; se dice que es importante porque al no entenderse cada uno de los términos que se manejan en dicho curso puede existir la posibilidad de que los participantes se queden con dudas o bien que hayan entendido mal lo que se trató de exponer. El instructor debe usar la información correcta del tema que se está tratando sin salirse de este, pues puede crear confusión a los capacitados.

• **Capacidad de análisis y de síntesis:**

Un instructor profesional siempre debe tener capacidad de analizar y sintetizar todo el material que ha reunido para realizar el proceso de capacitación; pues bien, dicho el análisis es descomponer el tema o problema en partes para llegar a conocer realmente su importancia. Sintetizar es hacer una exposición que reúne los distintos elementos de un conjunto para tener la capacidad de interpretar la información. Todo se hace con el propósito de que el instructor proporcione datos precisos y digeribles a los participantes para que les sea fácil adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar bien sus labores en el área de trabajo.

• **Interés por su trabajo y por el grupo que conducen:**

Una de las cualidades más importantes que debe tener el instructor es que esté interesado por lo que hace, y que para él, el hecho de enseñar a un grupo de personas sea como algo divertido y grato, y que sea una satisfacción capacitarlos, no verlo como algo tedioso y

cansado. De igual forma le debe interesar el grupo al que se está sometiendo, para que exista armonía en el lugar de los hechos, además de que se crea un ambiente de confianza en donde él podrá observar cada uno de los comportamientos y avances que haya tenido en el curso.

• **Capacidad para despertar y conservar la atención grupal:**

Un buen instructor siempre debe tener despierto la atención e interés de sus participantes, ya sea haciendo ciertas dinámicas que permitan que el personal interactúe con sus diferentes puntos de vista, y que esté en constante participación; de lo que se trata es de que cada uno de ellos tenga confianza al hablar y al realizar sus actividades, además de que el grupo éste interesado en el tema y dependiendo de su desarrollo dentro del aula será en el área de trabajo.

• **Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos:**

Se refiere a que el instructor dentro de su trabajo debe hacer que los grupos se integren de tal forma que exista un gran compañerismo entre ellos, apoyándose unos a los otros e impulsándose a salir hacia adelante obteniendo satisfacciones personales que permitan llegar al logro del objetivo que se tenía establecido al iniciar la capacitación.

• **Habilidad para manejar situaciones conflictivas:**

Si bien se sabe que dentro de un grupo se crean conflictos, ya sea por tener puntos de vista diferentes o porque existen ciertas rivalidades entre ellos o simplemente por el comportamiento y conducta que tengan durante el curso, es por eso que el instructor deberá saber cómo manejarlos dando solución al problema que originó ese conflicto y hacer que se integre el grupo tratando de evitar que surja un nuevo percance.

• **Capacidad y hábitos de escuchar:**

El hábito de escuchar es una gran virtud que el instructor debe tener durante el proceso de capacitación pues el escuchar a los participantes implica conocer cuáles son las inquietudes que se tienen y expectativas que pretenden alcanzar los capacitados para realizar las actividades que les fueron encomendadas, el hecho de escuchar a los participantes no quiere decir que el instructor deberá involucrarse en la vida personal de estos, pues debe guardar ciertos límites que le permitan tener una buena relación de compañerismo con los empleados pero sin salirse del objetivo principal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**\*Creatividad:**

El instructor encargado de realizar la capacitación deberá ser una persona que tenga una gran creatividad para realizar las clases pues mientras más ideas se tengan es mucho mejor el aprendizaje de los integrantes.

**\* Entusiasmo:**

Para que un instructor pueda desarrollar bien sus actividades y alcanzar el éxito que desea, este deberá tener emoción y entusiasmo al ejecutar la capacitación, pues da un buen ejemplo a los participantes para que ellos actúen de igual forma al desempeñar sus actividades.

**\* Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas:**

Un instructor profesional debe ser preventivo, es decir, debe tener la suficiente capacidad de prever las circunstancias que en algún momento dado puedan afectar la realización adecuada del curso.

**\* Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes y después del desarrollo del programa:**

La persona encargada de instruir al personal deberá llevar un orden para coordinar a los elementos humanos, materiales y técnicos, es decir, debe estar bien estructurado el curso desde un principio, tomando en cuenta el número de personas que se va a capacitar, el material didáctico que se ocupará así como las técnicas que se necesitarán para llevar a cabo dicha capacitación y al final del programa se tendrá que ver si se cumplieron las expectativas y si el número de personal fue el mismo, si las técnicas funcionaron y el material fue adecuado; con todo se pretende ver si realmente se logró el objetivo deseado tanto de la capacitación como de la organización.

**\* Sentido de comprensión humana:**

Esta cualidad es para que el instructor pueda comprender primero a las personas como tales, y después, como sujetos de capacitación.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> BLEICK Von, Bleicken, *Manual para el Adiestramiento del Personal*. Ed. Herrero Hermanos, México, 1995, pág. 203-206

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En general estas fueron las principales cualidades y habilidades que todo instructor tiene que reunir como perfil; cabe mencionar que algunas cualidades son especialmente valiosas para una relación humana rica y constructiva.

#### 4.3.2 CONDUCTAS QUE FACILITAN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Las actitudes del instructor determinan en buena medida las conductas que asumirá frente al grupo y se reflejarán en este, e influirán en el logro de los objetivos de aprendizaje. Aún cuando el comportamiento debe ser espontáneo, es necesario que el instructor adopte de manera sincera las siguientes conductas:

• **Utilice mensajes claros y sencillos:**

El instructor no deberá forzarse en realizar mensajes sofisticados que a la mejor nadie entiende y se pierde mucho tiempo en ellos, los mensajes deberán ser emitidos y elaborados de acuerdo al nivel educativo de las personas que lo van a recibir.

• **Perciba y aclare las reacciones de los participantes:**

Mientras se está impartiendo la plática o el curso el instructor deberá ir observando a cada uno de los participantes para saber si van entendiendo el tema que se está tratando, el instructor tendrá que preguntar para corroborar que realmente se está comprendiendo la exposición, en caso de no ser así el instructor volverá a explicar hasta que se entienda.

• **Dé instrucciones claras y precisas para la realización de las diferentes actividades:**

La persona encargada de instruir deberá de dar instrucciones sencillas y claras que permitan al participante realizar las actividades sin ningún problema y confusión.

• **No censure las personalidades de los participantes ni sus opiniones, hasta donde sea posible:**

Un instructor profesional debe de dar a todos los participantes la oportunidad de opinar, tomándolos en cuenta en forma individual, si no se está de acuerdo con la opinión que alguno de los participantes ha externado, se le dirá de la mejor manera explicando los porqués de ese desacuerdo y se tratará de convencer de ello.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

• **Esté consciente de que puede estar equivocado o no contar con toda la información, y acepte estos límites:**

El instructor no siempre va a saberlo todo y para ello tiene que estar abierto y disponible a ciertas críticas que en un momento dado le puedan hacer. De igual forma algunas veces el instructor no puede contar con la información suficiente para la ejecución de su clase, por lo cual se recomienda que esté actualizándose constantemente en los temas que se tratarán en la capacitación.

• **Evite utilizar términos vagos, ambiguos o muletillas:**

Es importante que no se utilicen palabras rebuscadas o confusas durante la explicación del tema ya que esto puede generar que los participantes no entiendan de lo que se esta hablando.

• **Sea objetivo:**

Es decir, el instructor no deberá dar mucha información para llegar al objetivo que se tenía establecido, lo mas ideal es ser concretos y preciso en lo que se esta hablando.

• **No manipule al grupo para que acepte sus opiniones como las únicas válidas:**

Se deberá de tomar en cuenta que en ocasiones dentro del grupo hay personas que están muy preparadas y que pueden aportar una opinión mejor que la del instructor y él deberá aceptarla y no imponer nada más lo que él piensa.

• **Administre el tiempo adecuadamente:**

Es importante que el encargado de instruir tome en cuenta el tiempo que tiene para efectuar la clase ya que no es conveniente extenderse mucho en los temas porque se pierde el interés y la plática se vuelve tediosa, se tiene que dar a cada tema el tiempo necesario.

• **Respete la individualidad de los participantes:**

A cada uno de los participantes se les debe de escuchar y dar la misma oportunidad de participar sin importar si son jefes u obreros, se les debe hacer notar que para una empresa todos tienen la misma importancia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

• **Sea responsable y ético:**

Se debe de tomar en cuenta que para ganar la confianza y el respeto del personal se tiene que poner el ejemplo en todo: puntualidad, asistencia, presentación, disponibilidad, etc., así como saber guardar toda información que se confie por parte de la empresa y del personal, ya que así se requiere para no crear conflictos.

• **Sea sencillo, accesible y flexible:**

El instructor no deberá ser prepotente ni déspota con el grupo que se le ha asignado para capacitar, él debe comprender y apoyarlos en todo lo que necesiten para la elaboración del trabajo así como en situaciones difíciles, también deberá ser flexible siempre y cuando este no afecte a la empresa ni a terceros.

• **Sea capaz de manejar la comunicación no verbal:**

Se refiere a que muchas veces se puede estimular a las personas sólo con una palmada, con un gesto, con una sonrisa o simplemente con la actitud que tengan hacia la gente.

• **Sea hábil para captar los mensajes no verbales de los individuos y del grupo:**

Como no siempre se comunican las situaciones o problemas que se generan entre los participantes, el instructor tendrá que ser muy observador e inteligente para darse cuenta cuando algo fuera de lo normal este pasando. Cuando algo no anda bien inmediatamente se percibe en el ambiente de trabajo y desafortunadamente esto repercute en terceros por tanto se debe detectar e investigar que es lo que está pasando para dar la mejor solución.

• **Sea hábil para captar situaciones específicas:**

Mediante la supervisión diaria que se hace en el área de trabajo se va conociendo al personal, lo cual permite aprender a detectar cualquier cambio en ellos. Cuando una persona tenga ciertos cambios raros en su comportamiento éste podrá ser vigilado más de cerca para saber qué es lo que está pasando y de esa forma resolver la situación antes de que sea demasiado tarde.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> Ibidem, pág. 207-210.

Es importante mencionar que cuando el instructor tiene la capacidad de comprender a los integrantes de un grupo, de entender sus reacciones, sus estados de ánimo, sin juzgarlos ni evaluarlos, facilita que el aprendizaje sea realmente significativo y de importancia para todos y cada uno de ellos.

#### 4.4 EL ROL DEL INSTRUCTOR DURANTE EL EVENTO DE LA CAPACITACIÓN

El rol es el papel que juega el instructor dentro de la capacitación, este papel debe ser desarrollado lo más exitosamente, de tal manera que realice un trabajo satisfactorio y que permita llegar al logro de los objetivos de la empresa que es contar con el personal altamente preparado para el desarrollo de sus actividades lo cual permitirá tener una mayor productividad.

Los principales roles que puede adoptar el experto en capacitación según Reza Trosino en su libro ABC para el Instructor son los siguientes:

##### 1.- Como científico Teórico:

La capacitación, el adiestramiento, la formación profesional, el entrenamiento y la educación para adultos, requieren del concurso de personas altamente preparadas en las materias educativas, para que generen marcos teóricos sólidos, investigaciones en la materia, evaluaciones del proceso o sistema de capacitación.<sup>70</sup>

El experto en capacitación juega el papel de científico-teórico porque como se ha mencionado en la definición anterior, una persona que está altamente preparada para la realización de dicha capacitación, conoce exactamente la información que se maneja durante el evento de la capacitación, asimismo sabe aplicar aspectos del método científico que permiten llevar a cabo una buena investigación para recabar datos que puedan servir en algún momento dado en la enseñanza de los individuos involucrados en el curso. Esta persona debe conocer

<sup>70</sup> REZA TROSINO. EL ABC Para El Instructor. Op. Cit. pág. 83.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

exactamente cuáles son los objetivos y necesidades que tiene la organización pues en base a eso se realiza la programación del proceso de capacitación.

## 2.- Como Instructor:

El experto en capacitación juega el papel de instructor como facilitador de procesos de enseñanza-aprendizaje, de agentes de cambio de las actitudes y conocimientos del personal que labora en las empresas, ya que cuenta con los conocimientos y experiencias necesarias para hacerlo experto en los temas relacionados con la capacitación.

## 3.- Como Administrador:

Otro de los roles que debe adoptar el experto en capacitación es el de administrador ya que dentro de las organizaciones se requiere personal que sea experto en procesos y sistemas de capacitación, que haga diagnósticos, diseñe planes y programas, los desarrolle y evalúe, suministrándolos con toda la infraestructura logística necesaria para hacerlos más efectivos y deseable.

## 5.- Como Gestor Jurídico:

Es uno de los papeles que debe desempeñar el experto en capacitación, pues dentro de la organización se necesita contar con expertos en cada una de los temas legales que hay que seguir de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para realizar la capacitación lo cual no es muy complejo realizar cada uno de los trámites que se requieren para la aplicación del curso ni cumplir con las normas, pero sí son un poco laboriosas.<sup>77</sup>

También es fundamental mencionar que el instructor o experto en la capacitación puede ser coordinador de los cursos, lo cual implica, por un lado, tener presente siempre el proceso lógico que ha de seguirse para la elaboración de los programas y función de la capacitación y por otro lado, ser responsable de una serie de trámites administrativos de cuya eficacia depende

<sup>77</sup> Ibid.

la realización de cualquier curso. El instructor tendrá que conocer el trabajo que se quiere realizar así como la manera de instruir al personal sobre ese trabajo.

#### 4.5 EL LIDERAZGO

Según Peter Drucker el liderazgo es: "La iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales."<sup>76</sup>

Por otro lado Alan C. Filley y Robert J. House definen el liderazgo y al líder de la siguiente forma: "El liderazgo es un proceso por el cual una persona ejerce influencia social sobre los miembros de un grupo. Un líder, entonces, es una persona con poder sobre otros que ejercitan el poder con propósitos de influir en su comportamiento."<sup>79</sup>

A continuación daré una definición propia de lo que es liderazgo:

El liderazgo es una serie de pasos a través de los cuales se influye en el comportamiento de una persona ya que la persona que ejerce el liderazgo tiene el don de mando, y por lo tanto se le facilita dirigir a un grupo de personas, no le preocupa hablar en público, y logra la atención de todos teniendo labor de convencimiento.

Se puede decir que un instructor que desempeña el papel de maestro, líder, expositor, mediador o facilitador tiene la clave del éxito de todo programa de educación. Pues el instructor que tiene liderazgo puede manejar al grupo de acuerdo a las necesidades y objetivos que se hayan estipulado en el curso de capacitación, así como el objetivo de la propia organización. Como se ha mencionado anteriormente, un instructor como líder puede llegar a cambiar ciertos comportamientos en los participantes adecuándolos a alcanzar el fin propuesto por el departamento de capacitación el cual es llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de enseñanza-aprendizaje obteniendo resultados óptimos en cada uno de los individuos

<sup>76</sup> PETER Drucker, citado en BUE y Byars. *Administración Teoría y Aplicaciones*. Ed. Alfaomega, México, 1994, pág. 216

<sup>79</sup> Idem.

involucrados en la capacitación, aunque un gran reto para todo instructor sea el saber manejar un grupo e instruirlo al éxito.

A continuación se expondrán algunas características de liderazgo que todo instructor o facilitador debe tener de acuerdo a lo que señala Siliceo Alfonso:

- 1.- Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.
- 2.- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- 3.- Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.
- 4.- Ser un agente de cambio y un autentico educador.
- 5.- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- 6.- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la administración.
- 7.- Proporcionar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.<sup>101</sup>

Básicamente estas son las características que todo instructor profesional debe tener para que sea líder del grupo que va a estar manejando durante el evento de capacitación, pues si este cuenta con dichas características podrá lograr que los miembros de ese grupo obtengan el nivel de aprendizaje que se tenía esperado y, por consiguiente, desempeñar un buen papel dentro del área de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>101</sup> SILICEO Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa, México, 1996, pág. 178.

**CAPÍTULO 5**  
**CONDUCCIÓN DE GRUPOS EN LA CAPACITACIÓN**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.1 GENERALIDADES

La conducción de grupos en la capacitación se refiere a la manera en que las personas son guiadas u orientadas al fin que se persigue, el cual es llevar el proceso de aprendizaje de manera satisfactoria. El conducir o guiar a la gente es un poco difícil ya que cada persona juega un papel diferente aunque estén conformando un grupo, pues cada uno tiene diferente personalidad y forma de pensar. Se pueden llegar a enfrentar a dos realidades: por un lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios psicosociales en relación con sus reacciones y comportamientos basados en la dinámica de grupos y, por otro lado, la conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo. Por tal motivo es importante que la persona encargada de conducir o de instruir a un grupo de personas debe saber manejar las diferentes conductas que tengan los participantes, es decir, debe saber como manejar al grupo como tal y al individuo, con la finalidad de conocer exactamente cuáles son sus inquietudes y ver si realmente persigue el mismo objetivo que los demás.

Por otro lado, se puede decir que un grupo es un conjunto de personas que interactúan entre sí y que están orientados a la realización y logro de un mismo objetivo. Un grupo puede estimular la autenticidad, la participación no superficial, la liberación de rutinas, la apertura, el rechazo de patrones preestablecidos y artificios que dañan a los miembros, pero para esto los miembros deben pensar y trabajar como unidad, regidos por un mismo propósito.

Se puede decir que todo grupo cumple con una función educadora en la medida de que ejerce una influencia de las personas que lo componen. La personalidad está sometida de manera muy importante a los resultados de la participación en los grupos, pues cada persona

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

tiene diferente personalidad la cual tiene cierta influencia en las percepciones, juicios y conductas de los demás.<sup>81</sup>

Para que todo grupo funcione y obtenga el desarrollo deseado tiene que seguir las siguientes normas según Yolanda Cázares:

- a) La normas impuestas por los jefes o tomadas mediante deliberaciones democráticas y que quedan promulgadas en forma explícita.
- b) Las que el grupo se va creando poco a poco con sus mismos modos de actuar y de reaccionar.<sup>82</sup>

En forma general se puede decir que para conducir a un grupo hacia el logro de los objetivos se tiene que tomar en cuenta cuáles son sus expectativas como individuo y cuáles como grupo ya que esto depende que se realice bien cualquier trabajo principalmente si se refiere al de capacitar a un grupo de personas.

## 5.2 CONDUCCIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL

La conducción no es más que la forma en que una persona dirige a la gente hacia el logro de sus objetivos así como el de la organización, esta persona debe contar con ciertas características que le permita atraer la atención de la gente para que de esa manera él pueda interactuar con ellos logrando tener un ambiente de confianza donde se pueda ver el comportamiento que cada persona tiene.

A continuación se mencionarán algunos papeles o roles que los integrantes pueden jugar, de acuerdo a lo que establece Yolanda Cázares:

<sup>81</sup> RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, pág. 79.

<sup>82</sup> CÁZARES González, Yolanda María. *Manejo Efectivo de Grupos*. Ed. Trillas, México, 1978, pág. 11-12.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

110

## a) Papeles o roles grupales

- El iniciador y contribuidor: Esta persona sugiere y propone al grupo nuevas ideas o formas alternas de considerar y resolver el problema o tarea.
- El que busca información: Ante sugerencias hechas para la solución del problema o tarea pide la clarificación de estas contribuciones así como, las fuentes informativas que están sirviendo de marco de referencia para ser considerado en tales términos.
- El que busca opinión: No solicita los hechos tal cual, sino una aclaración de los valores que subyacen las sugerencias o alternativas dadas.
- El que da información: Presenta hechos con fundamentos teórica o experiencial relacionada con el problema.
- El que da opinión: Expone su creencia o sus opiniones certeramente ante las sugerencias o alternativas de solución del problema o tarea en cuestión.
- El elaborador: Trata de explicar o ejemplificar en otras palabras las sugerencias para la solución del problema, a manera de clarificación.
- El sintetizador: Reúne las ideas expuestas en ciertos momentos a manera de síntesis de lo que se ha avanzado.
- El integrador o coordinador: Aclara las relaciones entre las diferentes ideas y sugerencias, tratando con ello de remarcar cuáles son más pertinentes.
- El orientador: Define o atrae al grupo al logro de los objetivos, sobre todo cuando parece existir desviación con respecto a logro del mismo.
- El que está en desacuerdo: Asume regularmente un punto de vista contrario al grupo, argumenta en contra, denota errores en los hechos analizados o en las ideas sugeridas.
- El que evalúa y critica: Evalúa o pone en duda la practicidad de las soluciones dadas, tanto con respecto a ideas, procedimientos o hechos.
- El estimulador: Incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones para el logro de la tarea.
- El técnico en procedimientos: Acelera constantemente al grupo, haciendo cosas por el mismo favor del grupo.
- El registrador o secretario: Anota las sugerencias y decisiones del grupo, así como el resultado de la tarea.

## b) Papeles o roles individuales

- El agresor: Se desenvuelve de diversas maneras entre las cuales se encuentran el devaluar el nivel o estatus de otros, expresando desaprobación de las acciones desarrolladas por los demás, atacando al grupo o a la tarea misma, mostrando envidia hacia las aportaciones de los demás y trata que le sean reconocidas sus intervenciones.
- El obstructor: Tiende a presentar conductas de negatividad y terquedad, mostrando desacuerdo y oposición con razón o no, gusta de volver a temas que el grupo ya ha pasado de largo.
- El que busca reconocimiento: Trabaja de diversas formas buscando atraer la atención hacia él, sobre todo hablando de sus cualidades y realizaciones personales. Se opondrá si es colocado en posiciones inferiores a las que él cree merecer.

- El que se confiesa: Aprovechará la oportunidad de tener un grupo que escuche sus sentimientos, discernimientos, ideología, etc.
- El jugador: No se coordina con el grupo ya que dedica su atención y esfuerzo en manifestaciones simplistas de conducta, cinismo e indiferencia, muchas de las cuales muy estudiadas por el mismo sujeto hasta cierto punto, de tal modo que manipula en la medida de lo posible al grupo.
- El dominador: Intentará reafirmar su autoridad o superioridad manipulando al grupo de ser posible o a ciertos integrantes, ya sea vanagloriándose de sí mismo o desacreditando a los demás.
- El que busca ayuda: Intentará obtener simpatía o aceptación del grupo o de algunos miembros a través de expresiones de inseguridad, confusión o subestimación.
- El defensor de los intereses especiales: Hablará de la existencia de las minorías y estereotipos, generalmente ocultando sus propios prejuicios, además siempre lo hará pensando en algo que dé respuesta a sus propios intereses o necesidades personales sin ponerse en evidencia.<sup>83</sup>

El propósito de cada uno de los papeles o roles que se han mencionado es el de facilitar el esfuerzo del grupo, tanto en la definición de un problema común como en la búsqueda de la solución del mismo.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS

Ya se ha mencionado anteriormente que un grupo es un conjunto de personas que interactúan entre sí y que tienen opiniones o intereses idénticos que van a permitir llegar al logro de cada uno de los objetivos que se hayan propuesto.

Los grupos para que sean efectivos deben contar con las siguientes características:

1.- Los miembros se comprenden y se respetan entre sí.

Es importante que exista cierto respeto y comprensión entre cada uno de los miembros que conforma ese grupo. Hay que aprender a escuchar a la demás gente respetando siempre sus opiniones y forma de actuar aunque las de los demás sean diferentes, en este caso cuando existen diferencias es mejor comunicarlasy buscar soluciones, no hay que generar conflicto ya que todos van orientados hacia el mismo fin.

<sup>83</sup> Ibidem pag 22-24.

2.- La comunicación es abierta.

Dentro de un grupo es relevante que se dé una buena comunicación en donde puedan dar cada uno sus puntos de vista del tema que se este tratando o bien, pueden hablar o comunicar algo que este fuera del tema pues la comunicación en los grupos, como bien se dice, es abierta a cualquier tema.

3.- Los integrantes se responsabilizan de su aprendizaje y conducta.

Se refiere a que cada miembro del grupo debe ser responsable de la conducta que tiene durante el proceso de aprendizaje, pues de ésto depende que él adquiera los suficientes conocimientos que le permitan desarrollar satisfactoriamente sus tareas, pues si él se muestra entusiasmado, con muchas ganas de salir adelante y seguir superándose siempre va a lograr las metas que se proponga.

4.- Los miembros cooperan.

Es decir, si un grupo busca los mismos intereses pues cada una de esas personas debe cooperar para que la enseñanza sea satisfactoria en ellos y de esa forma alcanzar el objetivo.

5.- Los conflictos se enfrentan abiertamente y se busca resolverlos de forma constructiva.

Existe cierta discusión respecto a los problemas o conflictos que se generan dentro del grupo, existiendo diferentes alternativas para darle la solución más lógica a dicho problema que de alguna manera permita rectificar los errores para no seguir cayendo en ellos y mejor salir adelante.

6.- El grupo establece lineamientos para tomar decisiones.

Se refiere a que el grupo deberá estar capacitado para tomar decisiones adecuadas que vayan orientadas hacia el logro de los objetivos.

Por otro lado, al hablar de grupos se puede tener un análisis de la acción cooperativa y la acción competitiva:

La primera implica que todos los integrantes tienen una conexión intelectual y emocional con los objetivos y las actividades del grupo. Se destaca entonces, el desarrollo y la evolución de todos los miembros del grupo, y no el desarrollo de un sólo miembro

seleccionado del mismo. El supuesto básico es que cuando el grupo ayuda a todos a desarrollarse, se logra la evolución máxima de cada uno de sus miembros, creándose así una sociedad interdependiente.

La segunda, es decir, la acción competitiva; aparece como una cualidad humana más primitiva que la acción cooperativa, ya que estas actividades con orientación a la competencia entre los miembros del grupo tienden a incrementar la tensión de los participantes de manera individual y grupal. Si la tarea a desarrollar es sencilla, para la mayoría de los participantes no implicara mayor gasto de energía y, por consiguiente, no creara mayor tensión, sin embargo, se sabe que si la tarea es demasiado simple no provocara ni la mínima tensión necesaria para motivar a los participantes al desempeño de la misma. Por otro lado, si la tarea requiere de mayor grado de complejidad, los resultados con respecto a la competitividad son menos predecibles; las conductas de los participantes dependerán de las experiencias individuales.<sup>41</sup>

#### 5.4 DINÁMICA DE GRUPOS

Yolanda Cazares en su libro Manejo efectivo de grupos nos dice que:

La dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta. Son precisamente estas fuerzas las que constituyen el aspecto dinámico del grupo; este último no es otra cosa que el movimiento, la acción, el cambio, la interacción, la reacción, la transformación que se vive y se experimenta dentro del mismo.

Por otro lado, se puede decir que la dinámica de grupos es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la manera como lo hacen.<sup>42</sup>

A continuación daré una definición propia de dinámica de grupos:

La dinámica de grupos se refiere a la forma en que se estudia a un grupo, observando cuáles son sus conductas, su forma de actuar, la manera que tienen de interactuar entre sí para lograr tener un buen funcionamiento y una buena relación; en sí la dinámica de grupos es aquella que permite determinar por qué la gente tiene cierto comportamiento ante algunas circunstancias.

<sup>41</sup> Ibidem, pag. 27-28.

<sup>42</sup> Ibidem, pag. 13-14

Por consiguiente se mencionarán algunos puntos importantes que Cázarez señala acerca de los grupos:

\*El grupo no es una suma de miembros, es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma a los cambios en los individuos.

\*La interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos; es decir, la diversidad de fenómenos que se producen tales como: atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc.

\*La evolución dinámica del grupo cuenta con un espacio, que resulta ser el lugar de las intenciones, un verdadero campo de fuerza social.<sup>66</sup>

## 5.5 TÉCNICAS DIDÁCTICAS GRUPALES

Las técnicas didácticas grupales según Sergio Hernández son:

Instrumentos o medios para la consecución de objetivos, a su vez, proveen de las estructuras necesarias para el logro de los mismos. Educan para la convivencia, enseñan a pensar activamente y a escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, ideas y soluciones para los problemas, tratan de conseguir que los individuos se desarrollen, crezcan, maduren, establezcan nuevas formas de relaciones, estimulen y organicen el aprendizaje, y ejerzan la función de guía.<sup>67</sup>

Desde mi punto de vista las técnicas didácticas grupales son un medio, o herramientas más importantes para que se lleve a cabo el proceso de aprendizaje ya que son muy útiles para que los integrantes del grupo entiendan con claridad los mensajes que se le están exponiendo, además de que se efectúan de tal manera que el grupo esta siempre activo e interesado en desarrollar las actividades.

A continuación se mencionarán algunas técnicas didácticas grupales que el autor George Beal en su libro *Conducción y Acción Dinámica de Grupo* considera son importantes para el buen aprendizaje.

<sup>66</sup> Ibidem pag 16

<sup>67</sup> HERNÁNDEZ, Sergio y Ricardo Varela Juárez. *Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, Mexico, 1976, pag 52

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1 - Discusiones en grupos pequeños:

Se define como un intercambio mutuo, cara a cara, de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño. Es más que una conversación al azar, sin planificación o sin estructura, que se da todas las veces que se reúnen pequeños grupos; tiene método y estructura, pero a pesar de ello puede ser informal y democrática en todos los sentidos.

#### Características dinámicas de este método:

- Permite el máximo de acción y de estimulación recíproca entre los integrantes.
- Puede dar responsabilidad a todos los miembros para que participen y estén preparados respecto de hechos e ideas.
- Puede enseñar a los integrantes a pensar como un grupo y desarrollar un sentido de igualdad.
- Establece situaciones de las cuales puede surgir la conducción.
- Por su medio todos los miembros pueden ampliar sus puntos de vista, obtener comprensión y cristalizar sus pensamientos.
- Por su medio todos los integrantes son incitados a escuchar atentamente, a razonar, a reflexionar, a participar y a contribuir.
- Permite que la responsabilidad de la conducción sea compartida por todos los que contribuyen.<sup>88</sup>

### 2.- El método de Reunión en Corrillos (Discusión 66 o Phillips 66)

Un grupo grande se descompone en unidades pequeñas de tal forma que pueda facilitar la discusión de las personas. En esencia consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños de seis integrantes con el propósito de discutir o analizar las cosas durante seis minutos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>88</sup> BEAL, M. George, Joe M. Bohlen y J. Neil Raldabaugh. *Conducción y Acción Dinámica del Grupo*. Ed. Kapelusz, Mexico, 1997, pag.163-164

#### Características dinámicas del método phillips 66:

- Permite la creación de una atmósfera informal, por grande que sea el grupo.
- Permite la participación de todos los presentes.
- Estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño y por medio de la información dada al grupo mayor se facilita la comunicación y participación de todos.
- Alienta la división del trabajo y de la responsabilidad.
- Asegura la máxima identificación individual total con el problema que se trata.
- Es un método rápido para obtener un acuerdo.
- Estimula el desarrollo de la confianza individual en el proceso democrático.
- Torna muy difícil el control de la discusión y de las recomendaciones por conductores autoritarios o por pequeñas minorías muy expansivas.
- Ayuda a liberar a los individuos de sus inhibiciones para participar mediante la identificación de sus ideas con un grupo pequeño que puede después llegar a ser el protagonista principal.
- Alivia la fatiga, el aburrimiento y la monotonía que se observan cuando las reuniones grandes tienden a estancarse.<sup>89</sup>

#### 3.- Dialogos simultáneos

Es un método alternativo de descomponer un grupo grande en pequeñas secciones para facilitar la discusión, se reserva para grupos de discusión de dos personas y únicamente se apuntaran las excepciones y los aspectos relativamente singulares.

#### Características dinámicas de este método:

- Es un procedimiento extremadamente informal.
- Virtualmente garantiza la participación total.
- Tiene un potencial aún mayor para la intervención de todos los individuos que el método de reunión en corrillos.

<sup>89</sup> Ibidem pag. 173-177.

- Es de aplicación práctica para grupos de hasta cincuenta personas.
- Es muy fácil de poner en marcha.<sup>88</sup>

#### 4.- El simposio

Se denomina simposio a un grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales presentados por varios individuos sobre las diversas fases de un sólo tema. Si el método es empleado correctamente las charlas deberían limitarse a no más de veinte minutos y el tiempo total del simposio no deberá exceder de una hora.

#### Características de este método:

- Es relativamente formal de presentación y es comparativamente fácil de organizar.
- Permite la expresión sistemática y relativamente completa de ideas en una manera ininterrumpida.
- Los problemas y temas complejos pueden dividirse fácilmente en partes lógicas.
- La estructuración de la presentación se logra fácilmente por un acuerdo, previo al simposio, entre los participantes.
- Las repeticiones serán mínimas y el tiempo asignado conducirá a presentaciones precisas y lógicas.
- Hay un mínimo de interacción entre los participantes.<sup>91</sup>

#### 5.- La mesa redonda

Es una discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas (por lo general de tres a seis) bajo un moderador. Se le puede describir como una discusión informal de comisión que escucha un auditorio.

#### Características dinámicas de la mesa redonda:

- La atmósfera puede ser informal o formal.

<sup>88</sup> Ibidem pag: 178-179

<sup>91</sup> Ibidem pag: 181-185.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Se puede mantener un control limitado del campo de la dirección de la discusión mediante un análisis anterior llevado a cabo entre los participantes, definiendo el esquema de la discusión al auditorio inmediatamente antes de presentar la mesa redonda, o por las actividades del moderador.
- No puede haber un control completo por el moderador dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas y las instrucciones.
- Puede exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos y diferentes actitudes sobre un tema.
- Permite un máximo de interacción y de interestimulación entre los integrantes de la mesa.
- A menudo aumenta el interés del auditorio en el tema, debido a la presentación activa y dramática de la materia que se trata, las diferencias de opinión, la competencia etc.
- Es un método útil para definir los puntos de acuerdo, los campos de desacuerdo y de llegar a un acuerdo.
- Reparte la responsabilidad, ya que requiere previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa redonda.<sup>92</sup>

#### 6.- El diálogo

Es una discusión llevada a cabo, ante un grupo, por dos personas capaces de sostener una conversación equilibrada y expresiva sobre un tema específico. Es menos formal y posee un dinamismo propio muy singular.

Características dinámicas de este método:

- Puede ser muy informal, como una simple conversación.
- Permite una comunicación directa y fácil tanto de información como de puntos de vista por parte de los integrantes del diálogo, que por lo general son expertos.
- Permite que dos personas se apoyen mutuamente y compartan una responsabilidad.
- Permite una estimulación interpersonal.

<sup>92</sup> *Ibidem* pag. 187-188

- Ayuda a los expositores con pocas aptitudes como tales a presentar sus ideas.
- Crea un gran interés entre los otros integrantes del grupo.
- Es sencillo en su forma y fácil de planear y de llevar a cabo.
- Se puede asignar por lo menos a dos integrantes del grupo la responsabilidad de pensar y de obtener datos sobre los hechos.<sup>93</sup>

#### 7. La entrevista

Es la interrogación de un experto, sobre un tema dado, por un entrevistador que representa al grupo. El entrevistador suele ser un integrante del grupo.

#### Características dinámicas de la entrevista:

- Es menos formal que una exposición verbal o un discurso público, pero más formal que un diálogo.
- Hay apoyo mutuo y división de la responsabilidad entre el experto y el entrevistador.
- Permite un control flexible por el entrevistador, dado que él establece el nivel de la discusión, la rapidez con que se desarrollan los distintos aspectos, y la dirección del desarrollo.
- La interacción verbal por lo general estimula el interés de los miembros del grupo.<sup>94</sup>

### 5.6 COMPUTADORAS, SIMULADORES E INTERNET COMO MEDIOS PARA LA APLICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

#### Computadora

La computadora es un medio importante que sirve como instrumento para llevar a cabo el proceso de capacitación dentro de las organizaciones. El aprendizaje por computadora no es

<sup>93</sup> Ibidem pag 207-208.

<sup>94</sup> Ibidem pag 212-213.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

más que una forma de aprender qué se proporciona o administra por medio de una computadora. La computadora está compuesta por hardware, software y el courseware; donde el primero es el equipo real, como una computadora, unidad de disco y el monitor. El segundo es el programa de computadora que controla e instruye al llamado hardware. Y el tercero es el disco, los folletos y otros materiales que son los aspectos físicos del programa de capacitación misma.

A continuación se definen ciertos conceptos que ayudarán a comprender con mayor claridad cómo es que se lleva a cabo el aprendizaje por computadora:

Aprendizaje asistido por computadora:

Este ocurre cuando un capacitado acepta entradas de aprendizaje provenientes de una computadora. La computadora puede ser de gran tamaño y capacidad o una máquina portátil. Estas máquinas están interconectadas a veces con otras o con una computadora principal para facilitar la distribución centralizada de material de aprendizaje. Pero, por otro lado, es más común que se distribuyan los cursos en discos flexibles o diskettes para que los participantes individualmente aprendan cuando puedan y cuando tengan disponible una computadora.

Por otra parte, Barry Smith hace hincapié los tipos de actividad en el aprendizaje asistido por computadora los cuales son los siguientes:

- 1.- Reducción de datos. Esto ocurre cuando la computadora se emplea para llevar a cabo cálculos tediosos y repetitivos.
- 2.- Práctica: Se basa en la suposición de que ciertos principios o procedimientos son conocidos por los participantes. Un programa de práctica consiste en preguntas, respuesta, verificar respuesta, dificultades de diagnóstico y prescribir la siguiente pregunta en vista del diagnóstico.
- 3.- Tutorial: Es semejante al de práctica, excepto por la provisión que se hace para proporcionar a los integrantes información adicional cuando muestran que pueden responder a ciertas preguntas. Aquí la computadora se está usando básicamente como un complicado cambiador de página.
- 4.- Solución de problemas: A los participantes se les pide que desarrollen estrategias para resolver un problema presentado y reciben calificaciones que se basan en la capacidad de estrategia.
- 5.- Consulta: Basados en una capacidad de procesamiento avanzada y habilidades de base de datos, algunos programas reciben consultas de los participantes y producen respuestas.

inteligentes. Los integrantes aprenden las habilidades para la solución de problemas más la habilidad de diagnosticar que información buscar y cuando hacerlo.<sup>95</sup>

#### Aprendizaje dirigido por computadora:

Es la capacidad de la computadora para dirigir las actividades de aprendizaje de cada participante en forma tal que se optimice el aprendizaje.

Las actividades principales comprendidas son las siguientes:

- 1.- Prueba: Una computadora es muy eficiente en la selección de preguntas de una batería, administrar un conjunto de preguntas, calificar las preguntas, dar retroalimentación a los participantes y registrar los resultados de cada miembro. Este proceso se integra al programa de aprendizaje y se convierte en parte de la experiencia total de aprendizaje para los capacitados.
- 2.- Diagnóstico: Con base en los resultados de una prueba previa, la computadora puede diagnosticar qué unidades del programa pueden pasar por alto determinados estudiantes, porque ya conocen el contenido de esas unidades.
- 3.- Informe: A través de procedimientos de pruebas previas y posteriores, la computadora puede mantener un registro detallado de cada actividad de aprendizaje del participante.

#### Simuladores e Internet

Una simulación se basa siempre en un modelo de ciertos procesos, equipo o procedimientos. El objetivo de aprendizaje es para las personas que se están capacitando aprender el modelo por vía de experiencia en la simulación y luego transferir su conocimiento del modelo al mundo real. La simulación puede aclarar, simplificar, dar velocidad o tener una experiencia segura para el participante de la tarea real.

Por otro parte, Chruden Herbert J. y Arthur W. Sherman mencionan que: "El diseño de simuladores hace resaltar el mismo realismo en el equipo y su operación, de manera que el

<sup>95</sup> BARRY J. Smith Op Cit pág 237-238

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

estudiante aprende la forma de ejecutar las tareas en una situación tan parecida a la verdadera como sea posible.”<sup>96</sup>

Asimismo se puede decir que el Internet también es un medio para realizar la capacitación de manera satisfactoria aunque hay que reconocer que no todos los integrantes saben hacer uso de este, pero lo ideal es que el trabajador entienda cuales son los objetivos principales de la capacitación y que este es un medio por el cual se puede llegar al éxito de la enseñanza. El Internet es una red muy grande en la que se puede encontrar información precisa y oportuna de todo tipo y de todas partes del mundo, lo cual permite que el participante haga ciertas consultas ahí para aclarar dudas de un tema en específico, o bien, para mantenerse informado de qué es lo que pasa a su alrededor e ir a la vanguardia en cuanto información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>96</sup> CHRUDEN Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración de Personal y Desarrollo de los Recursos. Ed. Iberoamericana, Mexico, 1997, pág. 200.

**CAPÍTULO 6****CASO PRÁCTICO****ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA:  
COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD****TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

124

**COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD  
CENTRAL TERMoeLECTRICA VALLE DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:  
FORMACIÓN AYUDANTE/TÉCNICO SUPERIOR PAILERO-TUBERO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Área: Departamento de pailería-soldadura**

## 6.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA (CFE) Y EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

En general se puede decir que la Empresa Comisión Federal de Electricidad es una de las principales fuentes de generación de energía eléctrica del país cuenta con cuatro unidades generadoras de electricidad. La unidad número uno cuenta con una capacidad de 150 000 XWH, las unidades dos y tres con una capacidad de 158 000 KWH y la unidad número cuatro tiene una capacidad de 300 000 KWH cada una de estas unidades fueron las primeras en iniciar la generación de electricidad en la Central Termoelectrica Valle de México, actualmente se cuenta con dos unidades nuevas que desarrollarán su función adecuadamente ya que cuentan con alta calidad para hacer su labor.

La Central cuenta con tres grandes ramas de actividades, para llevar a cabo la eficiente supervisión, mantenimiento y administración de la misma y dispone de 426 trabajadores de base y 49 de confianza.

La rama de Producción es la encargada de la operación continua de las unidades. Existen cuatro grupos que laboran distribuidos en turnos para cubrir las 24 horas disponiendo con 126 trabajadores de base y 16 de confianza.

La rama de Mantenimiento encargada de conservar en condiciones de operación el equipo; dispone de 210 trabajadores de base y 21 de confianza, divididos en las especialidades de: Mecánica, Electricidad, Instrumentación y Control, Civil y Planeación y Control.

El apoyo administrativo se divide en: Administración general y trabajo, integrado por 89 trabajadores de base y 10 de confianza.

Por consiguiente el Departamento de Capacitación de la empresa Comisión Federal de Electricidad (CFE) tiene la función de planear los programas de capacitación que se efectúan durante el año en las diferentes áreas de la empresa, así como cumplir con los lineamientos estipulados por la Ley Federal del Trabajo con la finalidad de lograr los objetivos establecidos. Esta encargada de capacitar al personal de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

126

El Departamento de Capacitación esta conformado por un Jefe, el cual tiene la función de dirigir todas las actividades que se efectúan en dicho departamento; por una persona que coordina cada una de los eventos del entrenamiento y por dos secretarías que son las encargadas de realizar cada uno de los formatos necesarios para efectuar adecuadamente la capacitación y cumplir con todos los requisitos.

El Departamento de Capacitación cuenta con el material suficiente para efectuar las funciones que son encomendadas al personal que participa en la capacitación como son: material didáctico, aulas o salones de clases, así como 2 talleres para realizar todo lo que se refiere al aspecto práctico, el cual cuenta con las herramientas suficientes para desempeñar las actividades de los diferentes cursos que se realicen durante el año.

En general se puede decir que el Departamento de Capacitación de la empresa (CFE) cuenta con todo lo necesario para desempeñar su función pues cuenta con personal altamente preparado así como las herramientas idóneas, pero dicho departamento presenta ciertos problemas que repercuten en la aplicación de los programas de capacitación, pues no se realizan como se planean ya que hace falta llevar una mejor organización además de que existen cambios en las fechas, lugar y hora de impartición, lo cual hace que el evento se cancele o se posponga y esto origina que el personal pierda el interés en capacitarse y no asisten al evento. Asimismo se cancelan los programas de capacitación porque los jefes de departamento no permiten a sus trabajadores acudir a la capacitación, argumentando que hace falta mano de obra para cumplir las tareas en sus respectivas áreas.

La información presentada anteriormente se obtuvo aplicando la técnica de observación directa en el Departamento de Capacitación de la empresa (CFE), utilizando como método el registro diario en una libreta en donde se hicieron cada una de las anotaciones de los comentarios del personal e información que la misma empresa proporcionaba, permitiendo así, recabar todos los datos necesarios y útiles para determinar la problemática que enfrenta la empresa al aplicar los programas de capacitación, es importante mencionar que la empresa requirió que se llevara a cabo un programa de capacitación para el departamento de Pailería-Soldadura el cual fue Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero en donde se ve

permitió participar realizando la planeación y organización del programa, este se hizo implementando diferentes aspectos que el Departamento de Capacitación no tomaba en cuenta y que de cierta forma le podrían ser útiles para obtener mejores resultados. La información se recabo durante un periodo de siete meses en los cuales estuvo haciendo el Servicio Social.

## 6.2. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

El departamento de Pailería-Soldadura es aquel que desarrolla la función de realizar cortes en los diferentes materiales que se utilizan en toda la empresa como son: cortes especiales en los tubos, lammas, estructuras de acero, etc., asimismo se encarga de soldar las piezas que se utilizan en el área de trabajo. Todo se realiza con la mayor seguridad y calidad posible obteniendo los resultados óptimos y deseados por la empresa.

El programa de capacitación para la Formación Ayudante/Técnico Superior/ Pailero-Tubero se realizó con el propósito de que se cuente con mayor gente calificada para realizar las diferentes actividades que en este puesto se desempeñan, obteniendo los mejores resultados en el área de trabajo.

El curso surgió de la necesidad que tiene la empresa de capacitar personal en el área de Pailería-Soldadura ya que debe estar actualizado y preparado para desarrollar eficientemente las tareas que en un momento dado se encomiendan; además que el principal problema que se detectó para llevar a cabo este curso es que no se cuenta con la suficiente mano de obra que tenga los conocimientos sobre pailería para hacer las reparaciones de las nuevas unidades generadoras de electricidad y éstas deben estar funcionando en corto tiempo.

El programa de capacitación: Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero se programó para efectuarlo en un corto tiempo, con una duración de seis semanas del 2 de Septiembre al 10 de Diciembre en horario de trabajo, contando con instructores habilitados para la impartición de dicho curso además de que se efectuó dentro de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El programa Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero se diseñó de tal forma que fuera posible su adecuada aplicación; este programa abarca los siguientes puntos o etapas que el Departamento de Capacitación no consideraba y que el jefe del Departamento de Capacitación me permitió implementar:

- 1.- Un programa de capacitación contiene de manera clara y precisa los objetivos y políticas que se deberán alcanzar y cumplir satisfactoriamente.
- 2.- Programación de actividades: En esta etapa se registran las actividades que se desarrollan durante el curso.
- 3.- Cuadro global de participantes: Se toma en cuenta al personal que será capacitado para cubrir las necesidades de la empresa.
- 4.- Carta descriptiva de cursos: Se debe de explicar de manera concisa y precisa las actividades que se desarrollaran así como la forma en que trabajaran los participantes.
- 5.- Criterios para el control y evaluación de la capacitación y los participantes: Esta se deberá de hacer con la finalidad de saber que conocimientos adquirió el personal y cuales son sus necesidades.
- 6.- Informe del programa o curso: Se hace con la finalidad de conocer los resultados que se obtuvieron de la capacitación tomando en cuenta las evaluaciones de los participantes así como los problemas que en un momento dado se presentaron. Es un resumen de todo lo que paso durante la capacitación.

Despúese de cada una de las etapas del programa de capacitación Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero:

#### 1.- Objetivos y Políticas del Programa

Objetivo del programa

Objetivo General

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los participantes recibirán conocimientos teórico-prácticos básicos y fundamentales para que al finalizar el curso realicen el trabajo con eficiencia y calidad, según las normas establecidas en la central.

### Objetivos específicos

- \*Buscar que la empresa cuente con personal preparado en el departamento de paillería-soldadura para realizar labores especiales en las nuevas unidades generadoras de electricidad.
- \*Preparar al personal necesario para que incremente sus conocimientos, habilidades y efectúe eficientemente las actividades que se realizan en el departamento de paillería-soldadura.
- \*Conocer las diferentes técnicas que se utilizan para efectuar los cortes en los diferentes tipos de materiales que se usan dentro de la empresa.

### Políticas del Programa

Para llevar a cabo el programa de capacitación Formación Ayudante/Técnico Superior/Paillero-Tubero se requiere seguir las siguientes políticas:

- \*El programa de capacitación se impartirá en los horarios y lugares acordados por la empresa y el departamento de capacitación.
- \*Los instructores serán contratados por el departamento de capacitación, los cuales deberán contar con los suficientes conocimientos para impartir el curso.
- \*Se dotará a los instructores habilitados de las técnicas didácticas necesarias para la buena transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destreza y/o actitudes.
- \*Se vigilará la asistencia y puntualidad de los participantes a los cursos, los programas, tomando las medidas necesarias para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.
- \*Los participantes deberán usar equipo de seguridad durante la ejecución del curso.
- \*Deberán tener precauciones con todo el material que utilicen para realizar el trabajo que se les este señalando en ese momento, así como deberán colocarlo en su lugar cuando terminen de usarlo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las evaluaciones al personal serán de tipo confidencial y para fines exclusivos de capacitación.

Es importante mencionar que el Departamento de Capacitación no tenía bien definidos sus objetivos y políticas es por tal motivo que propuse los que se han mencionado, los cuales abarcan cada uno de los aspectos que se pretenden alcanzar durante el evento de la capacitación permitiendo así obtener buenos resultados en la aplicación del curso.

## 2.- Programación de actividades

Se refiere a la forma en que se dará el curso tomando en cuenta las actividades que se desarrollarán, asimismo este programa debe incluir a los instructores y coordinadores que participaran en el entrenamiento, se hace con el objeto de tener bien organizado el evento además para que el personal conozca al personal que lo va a instruir. El programa de actividades también debe de especificar el aula donde se impartirá el curso así como su ubicación para que se tenga bien identificado el lugar de trabajo y no exista pérdida de tiempo. Otro punto muy importante es poner la duración del curso y su horario pues es de suma importancia que los participantes deben estar presentes en las fechas que se les indica e iniciar el curso en el tiempo establecido, esto es para que no existan demoras en el curso y se realice adecuadamente y como se planeó.

El desarrollo del curso se planeó para que se diera de lunes a viernes en horas de trabajo considerando la asistencia de todo el personal propuesto para la capacitación. Es importante mencionar que la evaluación será los sábados con un horario flexible de 7am a 12pm, se determinó así por el tiempo que se tenía para su ejecución y para que se pudiera hacer la revisión de los exámenes. Además de que la empresa siempre ha considerado el día sábado para llevar a cabo la evaluación de los participantes.

El programa de actividades del programa de capacitación: Formación Ayudante/Técnico Superior/Palero-Tubero se planeó tomando en cuenta los pasos mencionados anteriormente quedando con una mejor organización para su desempeño, el siguiente cuadro muestra su estructura y forma:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Actividad	Instructores	Coordinadores	Aula y ubicación	Duración		Horario	Fechas
				Hrs.	Días		
Introducción a las matemáticas básicas	Alejandro Rivas Cortez	Ing. Mario Cruz Vargas y Leticia Barroso	Aula 5 Centro de capacitación	21	3	7-15hrs	2-09-02 al 4-09-02
Introducción a las matemáticas (geometría)	Alejandro Rivas Cortez	Ing. Mario Cruz Vargas y Leticia Barroso	Aula 5 Centro de capacitación	49	7	7-15hrs	5-09-02 al 13-09-02
Básico de pañería	Alejandro Rivas Cortez	Ing. Mario Cruz Vargas y Leticia Barroso	Taller de prácticas pañería	28	4	7-15hrs	17-09-02 al 20-09-02
Herramienta básica de trabajo	Alejandro Rivas Cortez	Ing. Mario Cruz Vargas y Leticia Barroso	Taller de prácticas pañería	77	10	7-15hrs	21-09-02 al 7-10-02
Introducción al trazo y desarrollo sobre tubería	Alejandro Rivas Cortez	Ing. Mario Cruz Vargas y Leticia Barroso	Taller de prácticas pañería	35	5	7-15hrs	8-10-02 al 14-10-02

Observaciones: El curso será de lunes a viernes en horas de trabajo y los sábados se ocuparán para realizar exámenes a los participantes, los cuales tendrán un horario de 7am a 12pm

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

### 3.- Cuadro global de Participantes

El cuadro global de participantes se desarrolla únicamente para llevar un control de las personas que asisten al curso, en donde se debe anotar el puesto y categoría para tener datos exactos que permitan tener una visión clara de lo que será la ejecución del curso considerando el número de personas indicadas por puesto y el número de personas que asisten al curso, todo esto se hace con la finalidad de saber si realmente está acudiendo todo el personal propuesto para tomar la capacitación.

**CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES**

Área	Puestos	Número de personas por puesto	Número de personas por puesto que asistirá a la capacitación
Departamento de Palaena-Soldadura	Personal eventual	8	8
	Peones	6	6
	Ayudantes de paíleros	7	7
	Auxiliares de soldadores	6	6
<b>TOTALES</b>		<b>27</b>	<b>27</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 4.- Carta descriptiva de Cursos

La carta descriptiva de cursos se utiliza para que el instructor o formador conozca exactamente las tareas que deberá realizar durante el curso persiguiendo los objetivos generales y específicos que dentro de este se mencionan, asimismo la carta descriptiva cuenta con el temario desglosado y con el número de horas que el capacitador deberá tomar para ver el tema. Asimismo se señala la técnica de instrucción y el material didáctico que podrá utilizar el instructor. Otro punto a considerar es la evaluación en la cual se especifica la forma en que se dará de acuerdo al tema que estén viendo los participantes, la evaluación es únicamente para conocer si los capacitandos realmente están entendiendo y comprendiendo lo expuesto por el instructor, además se plantea en la carta descriptiva de cursos para que el personal formador sepa y conozca la manera en como se llevará la evaluación. De igual manera las cartas descriptivas deben tener un recuadro en donde se hacen las observaciones que el instructor haya tenido en relación al desarrollo del curso y de los participantes.

A continuación se presenta la carta descriptiva del programa de capacitación Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero que se desarrollo en la empresa Comisión Federal de Electricidad (CFE)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

Curso de: Formación Avanzada Técnica Superior: Pañero-Tubero      Módulo: Introducción a las matemáticas básicas  
 Instructor: Alejandro Rivas Cortez      Evento: Operaciones fundamentales

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Número de horas
Al término del módulo el participante realizará correctamente las operaciones fundamentales	Al término del módulo el participante será capaz de aplicar las operaciones matemáticas fundamentales en el desarrollo del trabajo, ya sea para un trazo, un cálculo de peso de materiales o una cantidad necesaria para determinado trabajo.	1.1 Suma 1.1.1 Comprobación 1.2 Resta 1.2.1 Comprobación 1.3 Multiplicación 1.3.1 Comprobación 1.4 División 1.4.1 Comprobación 1.5 Quebrados 1.5.1 Suma de quebrados 1.5.2 Resta de quebrados 1.5.3 Multiplicación de quebrados 1.5.4 División de quebrados 1.6 Raíz Cuadrada 1.6.1 Comprobación	Exposición	Pizarrón	La evaluación se realizará por medio de exámenes escritos en donde los participantes podrán efectuar las diferentes operaciones con su determinada comprobación	21

Observaciones

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Curso de: Formación Ayudante Técnico Superior Pailero-Tubero      Módulo: 2 Introducción a las matemáticas básicas  
 Instructor: Alejandro Rivas Cortez      Evento: Geometría

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Número de horas
Al término de este modulo cada uno de los participantes conocerá e identificara las distintas variantes de la geometría	El participante será capaz de diferenciar los diferentes tipos de líneas, así como resolver reparaciones en ductos y paredes de las diferentes unidades, conocerá los diferentes tipos de ángulos para su posterior aplicación en solución de doblaje de curvas y calculará volúmenes de cuerpos geométricos.	2.Líneas geométricas 2.1 Líneas rectas 2.1.1 Horizontal 2.1.2 Vertical 2.1.3 Inclínada 2.1.4 Paralela 2.1.5 Perpendicular 2.1.6 Angular 2.2 Líneas Curvas 2.3 Líneas quebradas 2.4 Líneas Mixtas 2.5 Ángulos 2.5.1 Rectos 2.5.2 Agudos 2.5.3 Obtusos 2.5.4 Suplementarios 2.6 Área y perímetro de figuras planas 2.6.1 Cuadrado 2.6.2 Rectángulo 2.6.3 Triángulo 2.6.4 Círculo 2.7 Partes del círculo 2.7.1 Diámetro	Exposición Demostrativa	Pizarrón Planos Audiovisuales	La evaluación se realizará por medio de exámenes escritos en donde cada uno de los participantes expondrá un caso en el pizarrón haciendo los diferentes trazos que se le indiquen	49

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

	2.7.2 Radio				
	2.7.3 Segmento				
	2.7.4 Arco				
	2.7.5 Sector				
	2.7.6 Cuerda				
	2.8 Área y volumen de cuerpos geométricos				
	2.8.1 Esfera				
	2.8.2 Cubo				
	2.8.3 Paralelepípedo				
	2.8.4 Cilindro				

Observaciones

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

Curso de: Formación Ayudante Técnico Superior Pailero-Tubero

Modulo: 3 Básico de pailería

Instructor: Alejandro Rivas Cortez

Evento: Instrucción al desarrollo y trazo de cuerpos metálicos

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Número de horas
Al término de este modulo cada uno de los participantes podrán realizar trazo en los cuerpos metálicos	El participante tendrá las habilidades y conocimientos necesarios para comenzar a desarrollar correctamente cualquier trazo, así como trazar cualquier número de barrenos sobre lámina, placa o empaquetadura.	3. Trazo de perpendiculares 3.1. En el centro 3.2. En un punto cualquiera 3.3 Modos de escuadrar una lamina 3.4 Formas de localizar el centro de un círculo 3.5 División del círculo en partes iguales (trazo de barrenos) 3.5.1 En 4 partes 3.5.2 En 6 partes 3.5.3 En 8 partes 3.5.4 En 12 partes	Exposición Demostrativa	Pizarrón Planos Audiovisuales	La evaluación será práctica en donde los participantes harán los trazos en los diferentes materiales que se les indique ocupando las herramientas necesarias para su elaboración	28
Observaciones						

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Curso de: Formación Asudante Técnico Superior Pailero-Tubero Modulo: 4 Herramienta básica de trabajo  
 Instructor: Alejandro Rivas Cortez Evento: Manejo de herramienta

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Número de horas
Al término de este modulo el participante identificará y conocerá el uso de la herramienta básica de la rama	Cada uno de los participantes serán capaces de utilizar adecuadamente la herramienta básica con seguridad y realizar con ella adecuadamente trabajos de pailería y tubería.	4. Equipo de corte 4.1 Reglas de seguridad 4.2 Instalación de equipo de corte 4.3 Presiones de trabajo 4.4 Selección de boquillas de corte 4.5 Selección de boquillas para soldar 4.6 Escuadras 4.6.1 Escuadras 24" 4.6.2 Escuadras universal 4.6.3 Aplicaciones 4.7 Compás 4.7.1 De punta 4.7.2 De interiores 4.7.3 De exteriores 4.7.4 Aplicaciones 4.8 Pulidores 4.8.1 Reglas de seguridad 4.9 Rectificadores	Exposición Demostrativa	Pizarrón Planos Audiovisuales	La evaluación será práctica en donde los participantes realizaran planos en los diferentes materiales que se les indique ocupando las herramientas necesarias para su elaboración, asimismo elaborara cortes en tubos para ver las técnicas que utilizan	77

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

	4.9.1 Reglas de seguridad			
	4.10 Nivel			
	4.10.1 De vigueta			
	4.10.2 De precision			
	4.10.3 Aplicaciones			
	4.11 Flexo metro			
	4.11.1 Sistema métrico decimal			
	4.11.2 Sistema ingles			
	4.12 Limas			
	4.12.1 Bastras			
	4.12.2 Plana			
	4.12.3 Musa			
	4.12.4 Media caña			
	4.12.5 Limaton			
	4.12.6 Aplicaciones			
	4.13 Martillo y cincel			

Observaciones

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Curso de: Formación Ayudante Técnico Superior Pailero-Tubero

Modulo: 5 Introducción al trazo y desarrollo sobre tubería

Instructor: Alejandro Rivas Cortez

Evento: Principios fundamentales sobre el trazo y Herramienta básica

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Número de horas
Al término de este modulo el participante identificará y conocerá el uso de la herramienta básica de la rama	El participante conocerá la herramienta básica y desarrollará los principios necesarios para la ejecución de un trozo	5. Herramienta básica 5.1 Escuadra 24" 5.2 Nivel 5.3 Regla 5.4 Banda o cuello 5.5 Crayón para trozo en hierro 5.6 Principios 5.7 Líneas centrales 5.8 Medidas 5.9 Uso propio de la banda o cuello 5.9.1 Corte recto 5.9.2 Corte en ángulo 5.10 División del tubo en partes iguales	Exposición Demostrativa	Pizarrón Planos Audiovisuales Herramienta necesaria para la exposición práctica	La evaluación será práctica permitiéndole así al instructor observar como hacen los trazos y también se hará una evaluación escrita para saber si se han comprendido conceptos	35
Observaciones						

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## 5.- Criterios para el control y evaluación de la capacitación y los participantes

### Criterios para el control y evaluación de la capacitación

El control y evaluación de la capacitación sólo funge como una herramienta que permite conocer el desarrollo de los instructores a través de las opiniones que expresen los capacitandos sobre el instructor, la coordinación y el curso en el que participaron.

Se aplicarán tres criterios para elaborar cuestionarios:

1.- Opiniones sobre el instructor: Este cuestionario se realiza para determinar la forma en que el instructor desempeño sus labores, es decir, si realmente cumplió con los objetivos y expectativas que tanto la empresa como los participantes esperaban. Los elementos a evaluar son:

- Si el instructor mostró completo dominio sobre el tema.
- El contenido del curso se expuso de manera clara, precisa y abundante.
- El lenguaje utilizado por el instructor fue sencillo y comprensible.
- Saber si el instructor, mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
- Así como saber si el instructor motivó la participación del grupo.
- Es importante también tomar en cuenta si las dudas que se presentaron durante el curso fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
- Existió planeación y organización en las sesiones dadas por el instructor.
- Si el material didáctico fue el adecuado y brindó un apoyo constante par reforzar el contenido del curso.
- El instructor estuvo siempre puntual al inicio y termino de las sesiones.

2.- Opiniones sobre el curso: Es importante considerar los comentarios que el personal tenga sobre el curso que esta tomando o que ha tomado ya que de este depende que se de una mejor planeación en los programas de capacitación. Se debe conocer si el curso cumplió con los objetivos en su totalidad o solamente fue parcial así como si el personal adquirió los suficientes conocimientos para aplicarlos en el área de trabajo. Los elementos a evaluar son:

- Si al inicio del curso se conocían los objetivos y contenidos del curso.
- Saber si el curso cumplió con los objetivos en su totalidad.
- Si los conocimientos adquiridos por los participantes son aplicables al áreas de trabajo.
- Conocer si la duración del curso fue el correcto para poder asimilar los contenidos del curso.
- Saber si el aula fue la adecuada para el desarrollo de las tareas.
- Si el horario asignado fue el más conveniente.

3.- Opiniones sobre la coordinación; Es para conocer si la coordinación del curso fue la adecuada. Los elementos a evaluarán son los siguientes:

- Las actividades desarrolladas durante el curso fueron muy bien organizadas.
- Los coordinadores brindaron todo su apoyo al instructor y participantes.
- Los coordinadores siempre estuvieron puntuales en sus labores.
- Conocer como fue la relación que los coordinadores tuvieron con el grupo.

La aplicación de los cuestionarios se hará 15 minutos antes de terminar el curso de Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero. Esta evaluación es únicamente para saber cómo fue el proceso de la capacitación y para ver cuáles son las necesidades que los participantes tuvieron durante el curso o bien si este cubrió cada una de las expectativas que se tenían.

Los resultados de los cuestionarios permitirán hacer las correcciones necesarias, que eleven la calidad de la prestación del servicio de igual manera se podrá detectar que porcentaje de conocimientos adquirieron los participantes.

A continuación se muestran los cuestionarios que deberán ser aplicados a los participantes al final del curso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que se le pide subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1.- El instructor mostró:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.
- c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
- d) Desconocimiento del tema.

2.- El contenido del curso se expuso:

- a) De manera clara, precisa y abundante.
- b) Adecuadamente.
- c) De forma muy elemental.
- d) De manera muy confusa.

3.- El lenguaje utilizado por el instructor fue:

- a) Sencillo y comprensible.
- b) Apropiado.
- c) Muy técnico.
- d) Incompresible.

4.- El instructor:

- a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
- b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
- c) No tuvo control sobre el grupo.
- d) Propició el desorden y la falta de respeto.

5.- El instructor:

- a) Motivó la participación del grupo proporcionando gran interés e inquietudes hacia el curso.
- b) Motivó en lo esencial al grupo.
- c) Mostró poco interés para motivar al grupo.
- d) Motivó una participación negativa, lo que propició una oposición al curso hacia el grupo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6.- Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
- b) Se aclararon en términos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

7.- El instructor llevó las sesiones:

- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo.
- b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
- c) Poco organizadas y fuera de control.
- d) Sin método de trabajo.

8.- El material didáctico utilizado por el instructor:

- a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
- b) Ayudó para aclarar los puntos más importantes.
- c) No fue el más indicado, aunque aclaró algunos puntos.
- d) No fue útil para el curso.

9.- El instructor:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

10.- Comentarios sobre el instructor.

11.- Sugerencias sobre el instructor

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación por lo que se le pide subraye la respuesta que considere adecuada.

1.- Al inicio del curso:

- a) Usted conocía los objetivos y contenidos del curso.
- b) Usted tenía una idea general de los objetivos y contenidos del curso.
- c) Usted conocía superficialmente los objetivos y contenidos del curso.
- d) Usted desconocía totalmente los objetivos y contenidos del curso.

2.- El curso:

- a) Cumplió los objetivos en su totalidad.
- b) Cumplió los objetivos en lo esencial.
- c) Cumplió los objetivos en forma parcial.
- d) No cumplió sus objetivos.

3.- Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
- b) Aplicables sólo en ciertos aspectos de trabajo.
- c) Interesantes, pero difícil de aplicarlos en el trabajo.
- d) Sin interés e inútiles para el desempeño del trabajo.

4.- La duración del curso fue:

- a) La más adecuada para asimilar los contenidos del curso.
- b) Conveniente.
- c) Demasiado larga.
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

5.- Considera usted que el curso:

- a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.
- b) Cumplió completamente con sus expectativas.
- c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.
- d) No cumplió con sus expectativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6.- El aula:

- a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.
- b) Presentó parcialmente las condiciones para el desarrollo del curso.
- c) Faltó acondicionarse.
- d) Fue inapropiada.

7.- El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente.
- b) Apropiado.
- c) Incómodo.
- d) Inadecuado.

8.- Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9.- Comentarios sobre el curso.

10.- Sugerencias sobre el curso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## OPINIONES SOBRE LA COORDINACIÓN

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Su respuesta es indispensable para el mejoramiento de los cursos, por lo que se le pide subraye la respuesta que considera adecuada.

1.- Las actividades desarrolladas durante el curso fueron.

- a) Muy bien organizadas.
- b) Ordenadas, con algunas fallas.
- c) Falta organización.
- d) Muy mal organizadas.

2.- Los coordinadores:

- a) Brindaron todo su apoyo al instructor para el desarrollo del cuerpo.
- b) Apoyaron al instructor en lo necesario.
- c) Apoyaron al instructor en algunos aspectos.
- d) No colaboró con el instructor.

3.- Los coordinadores:

- a) Siempre estuvieron puntuales al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retraso hasta 10 minutos, concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retraso hasta 30 minutos o salio antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

4.- La relación que establecieron los coordinadores con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fría.
- d) Tensa.

5.- Comentarios sobre la coordinación:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

6.- Sugerencias sobre la coordinación:

### Criterios para el control y evaluación de los participantes

La evaluación del curso es de suma importancia en los programas de capacitación ya que el objetivo que se pretende alcanzar es lograr los medios idóneos para establecer hasta qué punto los participantes alcanzan las metas educativas pre-fijadas.

La evaluación de cursos se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, antes de iniciarse la ejecución de las actividades, con el nivel de cumplimiento final. Para llevarlo a cabo, se elaboran dos tipos de métodos uno es el pretest y el otro es el postest.

El pretest consiste en aplicar un cuestionario o una prueba de habilidades a cada uno de los participantes del curso formación Ayudante/Técnico Superior/ Pailero-Tubero, para medir la situación en la que se encuentra el capacitando antes de iniciar el curso.

El postest consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba, después de realizado el curso. La diferencia de resultados entre el pretest y el postest, proporcionará el cambio logrado por la aplicación del curso, lo cual se compara con los objetivos que se especificaron desde un inicio en el curso ya mencionado.

Es de suma importancia ver cómo se deben elaborar los cuestionarios que se aplicarán a los participante en el curso de formación Ayudante /Técnico Superior/ Pailero-Tubero esto se hace con la finalidad de que cada uno de los instructores conozcan la forma en que deben estar estructurados dichas pruebas, para que no tengan problemas al elaborarlas; es recomendable estructurar los cuestionarios conjuntamente con el instructor quien maneja la información referente a su curso.

Al elaborar los cuestionarios deben tomar en cuentas los siguientes aspectos:

- 1.- Elaborar preguntas de opción múltiple (preguntas cerradas) y guía de respuestas correctas.
- 2.- Ponderar el peso de cada tema y asignarle un número de preguntas adecuado.

- 3.- Contener 12 preguntas como mínimo y 40 como máximo.
- 4 Señalar que el cuestionario es con fines exclusivamente de capacitación.
- 5.- Redactar de forma sencilla y clara las preguntas.
- 6.- Evitar respuestas obvias, ya sean correctas o falsas.
- 7.- Hacer una prueba piloto para probar la herramienta o hacerle correcciones necesarias.

Es recomendable hacer la aplicación del pretest diseñado para este curso durante los primeros minutos de haber comenzado la capacitación; y el postest en los últimos. Asimismo se programará su aplicación ayudándose con la estimación obtenida de la prueba piloto.

Todos estos pasos son sólo una guía para que los instructores lleven el control de la capacitación y sepan cómo manejar la situación en la que se ven inmiscuidos.

A continuación se presenta el tipo de cuestionario que se elaboró para llevar a cabo la evaluación a cada uno de los participantes, el cual será aplicado por el instructor que dará la capacitación de acuerdo al programa ya elaborado con anterioridad; la prueba que a continuación se muestra es el pretest y postest que cada uno de los capacitandos presentará al inicio y fin del entrenamiento; tomando en cuenta que a los participantes se les harán evaluaciones continuas como se ha programado; es decir, estas serán cada semana hasta terminar el curso, esto es con el objeto de observar el incremento que han tenido los participante en cuanto a conocimientos y habilidades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Conteste el siguiente cuestionario subrayando la respuesta que usted considere sea la adecuada.

1.- Paillero es:

- a) Es aquella persona encargada de soldar todas las piezas de cierto material.
- b) Es la persona que realiza todas las maniobras en las Unidades para generar la electricidad.
- c) Persona que fabrica, repara o vende paillas u otros objetos semejantes.

2.- Paila se entiende como:

- a) Vasija redonda, grande y poco profunda de metal, machete para cortar caña de azúcar.
- b) Recipiente redondo que sirve para realizar determinados trazos.
- c) Es el instrumento que utiliza las personas para hacer cortes en las tuberías.

3.- La caldera es:

- a) Aquella que recibe vapor saturado que sale del domo y lo sobre calienta hasta la temperatura requerida por la tubería.
- b) Aprovecha el calor de los gases antes de que se escapen a la atmósfera por la chimenea, recibe agua de alimentación fría y la calienta hasta una temperatura cercana a la de ebullición, para enviarla al domo.
- c) Es una parte o elemento que absorbe calor, perteneciente al generador de vapor y esta constituida por tubos, cabezales y recipientes que forman parte del circuito de agua.

4.- ¿Cómo se localiza un tubo dañado en la caldera U-4?:

- a) La pared de oeste a este y de cama de norte a sur.
- b) La cama de oeste a este y la pared de norte a sur.
- c) La pared de este a oeste y la cama de abajo para arriba.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.- ¿Qué número de boquilla se utiliza para el espesor de 12mm?:

- a) 1
- b) 2
- c) 3

6.- ¿Qué presiones de oxígeno y acetileno se utilizan para un corte de 50mm de espesor?:

- a) Oxígeno      Acetileno  
2.53kg/cm<sup>2</sup>    .25kg/cm<sup>2</sup>
- b) Oxígeno      Acetileno  
3.30kg/cm<sup>2</sup>    .35kg/cm<sup>2</sup>
- c) Oxígeno      Acetileno  
1kg/cm<sup>2</sup>        .15kg/cm<sup>2</sup>

7.- ¿Cuál es la conversión de 70° a cm.?:

- a) 177.8cm
- b) 157.7cm
- c) 2300cm

8.- La conversión de 33cm a pulgadas es:

- a) 13"
- b) 41"
- c) 2"

9.- ¿Cuál es la línea de rotura larga?:

- a) 
- b) 
- c) 

10.- La línea de plano de corte es:

- a) 
- b) 
- c) 

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

11.- La principal medida de seguridad que se debe de tomar en cuenta cuando se está realizando un corte es:

- a) Casco
- b) Tapones auditivos
- c) Gafas

12.- ¿Qué es el generador de vapor?:

- a) Es el equipo donde se recibe el agua de alimentación proporcionada por las bombas de agua de alimentación a través del economizador y llevarla al domo superior.
- b) Aprovecha el calor de los gases antes de que escapen a la atmósfera por la chimenea.
- c) Recibe vapor denominado recalentado frío proveniente de la salida de la turbina de alta presión y lo recalienta a la temperatura requerida por las etapas restantes de la turbina.

¡Suerte!

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 6.- Informe del programa o curso

El informe del programa debe presentar los resultados que se obtuvieron del curso el cual debe incluir cada uno de los problemas que tuvieron durante la ejecución de la capacitación, así como los logros que se obtuvieron; se elabora con la finalidad de conocer exactamente las variantes que existieron en ese evento así como ver cuánto fue el aprovechamiento en cada uno de los participantes que asistieron a dicho curso.

El contenido del informe puede variar de acuerdo a las características específicas del programa. El documento debe ser conciso y de una extensión adecuada para su lectura rápida puesto que los jefes superiores sólo desean conocer los datos más relevantes de los programas como es si los participantes aceptaron el curso y si estuvieron de acuerdo con la aplicación de dicho evento, asimismo les interesa saber cual ha sido el avance en cuanto a conocimientos y habilidades. Es por tal motivo que el informe a presentar debe ser conciso y preciso conteniendo los datos necesarios para darle la interpretación adecuada.

A continuación se presenta el Informe del programa Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailerero-Tubero que se impartió dentro de la empresa Comisión Federal de Electricidad y que es otorgado por el Instructor.

El programa de capacitación Formación de Ayudante/Técnico Superior/Pailerero-Tubero se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado es decir, se realizó en el tiempo estipulado cubriendo cada uno de los temas a tratar. Se contó con los materiales didácticos necesarios para hacer entendible cada clase, lo cual dió un resultado satisfactorio ya que la atención de los participantes fue al 100%.

El desarrollo de los capacitandos, fue bueno ya que se cubrieron las expectativas que tenían, pues en las evaluaciones que se les hicieron cada sábado salieron con calificaciones óptimas, lo cual indica que su participación fue satisfactoria encontrándose capacitados para realizar trabajos de pailería así como ocupar puestos más altos en donde desarrollen sus habilidades adquiridas. Cabe mencionar que el pretest que se les aplicó al inicio del curso, el 55% de los participantes tuvieron calificaciones un poco bajas pero su evolución fue excelente

ya que al aplicar el mismo cuestionario al final del curso el 100% de los integrantes obtuvieron calificaciones aprobatorias.

Por otra parte el ambiente de trabajo fue el adecuado ya que los participantes se integraron de tal forma que tuvieron apoyo mutuo sin existir conflictos entre ellos; asimismo las herramientas a utilizar fueron las correctas y el uso que se le dio fue de mucho cuidado dejando todo el equipo en óptimas condiciones.

Asimismo se cumplieron con los objetivos establecidos, pues los participantes recibieron la información necesaria para desarrollar sus conocimientos teóricos y prácticos permitiéndole realizar su trabajo con eficiencia y calidad, además de que su asistencia y participación fue la óptima y necesaria para la correcta ejecución del curso. En el tiempo que se planeó para realizar el curso se cubrieron todas las actividades señaladas en el programa.

Las necesidades fueron cubiertas como se esperaban y se obtuvo el éxito deseado, ya que se contó con la participación y aceptación de los jefes y empleados.

### 6.3 RESULTADOS DEL CASO PRÁCTICO

La aplicación del programa: Formación Ayudante/Técnico Superior/ Pañero-Tubero que se impartió al personal de la empresa Comisión Federal de Electricidad (CFE) tuvo resultados satisfactorios, ya que se llevó a cabo como se planteó y propuso, teniendo una organización adecuada al momento de efectuarlo.

El personal que se programó para participar en la capacitación asistió al curso, pues se le motivó a que acudiera explicándole los beneficios que podría alcanzar con la preparación que se le iba a dar, asimismo se les informó de los objetivos que pretendía alcanzar la organización, haciéndolos partícipes de éstos, pues es importante que todo trabajador conozca los motivos para el cual han sido elegidos para tomar la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Otro resultado satisfactorio que se obtuvo fue que los jefes de departamento permitieron a sus empleados acudir al evento, pues también se les comunicó la necesidad que tenía la empresa de capacitar personal para laborar en las nuevas unidades generadoras de electricidad, además de que se iba a contar con mayor número de personal capacitado y habilitado para desarrollar diferentes funciones dentro de la organización.

La forma en que se organizó el programa: Formación Ayudante/Técnico Superior/ Pailerero-Tubero fue la correcta pues se siguió paso a paso las actividades del programa, permitiendo abarcar todos los temas que se tenían planeados para este curso. El horario fue el correcto pues se realizó en horas de trabajo, asimismo la duración del programa fue la adecuada pues los participantes estuvieron capacitados y habilitados para realizar las diferentes actividades en las unidades generadoras de electricidad, pues éstas necesitaban estar preparadas para su funcionamiento en un corto tiempo.

La evaluación que se les hizo a los participantes en cuanto a las opiniones que tenían sobre el instructor, el curso y la coordinación tuvo los siguientes resultados:

**INSTRUCTOR:** El 100% de los participantes respondieron estar de acuerdo en la forma de cómo el instructor desempeñaba sus funciones mencionando que el instructor tenía el dominio completo del tema, realizaba el curso de manera clara y precisa, su lenguaje era sencillo y claro además de mantener un clima adecuado de respeto y armonía haciendo participar a todo el grupo con gran interés e inquietud hacia el curso. De igual manera el instructor de acuerdo a los resultados presentados por los participantes llevaba siempre sus clases planeadas y organizadas permitiendo de esa forma aclarar todas las dudas a los capacitandos. Su lenguaje fue claro y entendible por el grupo así como siempre estuvo puntual en las sesiones.

**CURSO:** El 80% del grupo respondió que tenían una idea superficial de los objetivos y contenidos del curso, el otro 20% conocía exactamente cuales eran los objetivos que se pretendían alcanzar y el contenido del curso. Asimismo el 100% respondió que el curso cumplió con los objetivos en su totalidad pues estos adquirieron los conocimientos y habilidades suficientes para poder desarrollar las actividades en el departamento de Pailería-Soldadura y los cuales pueden ascender de puesto, por otra parte el 65% contestó que los

conocimientos adquiridos en el curso son aplicables totalmente a su área de trabajo pues son ayudantes de paileros y los auxiliares de soldadores los cuales en un momento dado pueden subir de categoría, el 35% dice que los conocimientos adquiridos son aplicables sólo en ciertos aspectos de su trabajo pues estos son los peones y eventuales los cuales podrán desarrollar las habilidades adquiridas cuando así sea necesario dejándoles mejores satisfacciones.

El 100% de los integrantes respondieron estar de acuerdo con el horario que se les fue asignado y con la duración de éste. El aula fue apropiada para el desarrollo del curso.

**COORDINACIÓN:** Respecto a la coordinación el 95% esta de acuerdo con la labor que realizaron los coordinadores pues los participantes tuvieron apoyo y atención por parte de estos, además que la relación que mantuvieron durante el evento fue agradable y cordial. El 5% estuvo en desacuerdo con la organización de los coordinadores e indican que llegaban un poco tarde.

Por otra parte los resultados que obtuvieron los participantes en las evaluaciones que se les hicieron cada al inicio y fin del programa Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero fueron los siguientes:

El 55% de los integrantes obtuvieron calificaciones bajas en el pretest que se les hicieron pues no contaban con los conocimientos necesarios para poder desarrollar este cuestionario, los que más tuvieron calificaciones bajas fueron los peones y el personal eventual pues ellos no contaban con suficientes conocimientos sobre pailera-soldadura. Al finalizar el curso se les aplicó un postest con las mismas preguntas del pretest y el 100% del grupo contestó correctamente las preguntas obteniendo así calificaciones aprobatorias; estas calificaciones fueron de 8, 9 y 10.

En las evaluaciones que se les hicieron cada semana de acuerdo a lo que señala el instructor, los participantes tuvieron un excelente desempeño ya que estos entendieron bien los temas que se les explicaron.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El programa fue aceptado sin ningún problema por los participantes ya que asistieron las 8 personas eventuales, los 6 peones, los 7 ayudantes de paileros y los 6 auxiliares de soldadores que se tenían programados y las sesiones se realizaron satisfactoriamente existiendo cierta motivación en los participantes. Lo cual indica que la planeación y organización del programa de capacitación que se implemento al Departamento de Capacitación cubrió las expectativas esperadas tanto de la empresa como del personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

La capacitación y adiestramiento es una función muy importante que toda organización debe de emplear pues de ella depende que su personal cuente con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios que le permitirán contar con personal altamente preparado para desempeñar adecuadamente sus tareas obteniendo resultados satisfactorios tanto para la empresa como para el mismo trabajador.

El entrenamiento debe ser planeado y organizado de manera apropiada por el departamento de capacitación permitiéndole así llevar un control de cada uno de los programas que se han de impartir al personal dentro o fuera de la empresa, pues es de suma relevancia saber la manera en que se impartirán los cursos ya que esto permite conocer cómo están estructurados los programas de capacitación.

Para que las empresas tengan resultados óptimos en la capacitación y adiestramiento que otorguen a su personal, deben seguir cada uno de los pasos del proceso de capacitación ya que es como una guía para la elaboración de los programas de capacitación.

Las empresas deben conocer y cumplir las obligaciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento ya que es parte de los requisitos que toda empresa entrene a sus trabajadores para que sean eficientes en sus labores; asimismo la empresa tiene que realizar cada uno de los trámites que se necesitan para la ejecución de los programas, pues la Ley Federal de Trabajo estipula claramente en sus artículos del capítulo III Bis la forma en que se debe dar la capacitación.

Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social da a conocer cada uno de los lineamientos que deben seguir las empresas para poder registrar cada uno de los programas necesarios para la capacitación, es decir, el departamento de capacitación tiene la obligación de llenar los diferentes formatos que le permitirán hacer viable y legal la impartición de cursos, estos formatos contienen las siguientes rubros: datos generales, las características que debe tener el plan, incluye también las etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores,

debe también registrarse el nombre de los programas específicos, niveles educativos y/o programas generales por puestos de trabajo, otro formato requiere también anotar la modalidad y duración de los programas.

La evaluación del proceso de capacitación es un punto muy importante que las empresas deben tener siempre en cuenta ya que permite conocer exactamente cuál es el nivel de aprendizaje que han obtenido los participantes durante la realización del curso. La evaluación da a conocer la forma en que se desarrolla el programa de capacitación, es decir, se hace una comparación de lo que se tenía planeado con lo real permitiendo así determinar si realmente se obtuvieron los objetivos establecidos o se desviaron totalmente del plan original.

La evaluación debe ser también aplicada a los instructores o formadores ya que son el punto elemental para que los trabajadores adquieran los conocimientos teóricos-prácticos, la evaluación es únicamente para saber la manera en cómo ejecutó el curso tomando en cuenta los aspectos didácticos que utilizó durante el programa y la forma en que desarrolló las actividades.

Las evaluaciones se requieren para saber realmente cuánto es lo que costará realizar un programa de capacitación y cuál será el beneficio que se obtendrá a raíz de la capacitación; es importante conocer esto para determinar si la capacitación va a ser una inversión necesaria o sólo se tendrán gastos injustificados.

La capacitación y adiestramiento requiere que se lleve a cabo por personal preparado, que cuente los conocimientos suficientes que permita dar una excelente explicación de cada uno de los temas a tratar. La empresa debe conocer el perfil de los instructores o formadores ya que muchas veces se llega a contratar a personal que no cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar el trabajo y sólo confunden más a los aprendices. Los instructores ya sean internos o externos deben tener claramente cuáles son los objetivos que persigue la empresa y debe saber cuáles son los requerimientos y necesidades que tiene tanto la empresa como el personal.

El elemento más importante de la empresa es el Recurso Humano ya que física y mentalmente realiza el trabajo para la obtención de los objetivos de la empresa, es por tal

motivo que debe estar siempre actualizado en las diferentes actividades a desarrollar para que sea hábil en el área de trabajo. La conducción de grupos dentro de la capacitación es interesante ya que se deben conocer cuáles son las inquietudes que el personal tiene y también ver cuál es el comportamiento que adoptan en el momento de llevar a cabo los programas de entrenamiento, el conducir a un grupo de personas es un poco difícil pues tienen diferentes formas de actuar y de pensar, lo cual hace que muchas veces no se integren los capacitandos como un grupo, pues existen ciertas diferencias entre ellos y generan conflictos, y es ahí donde el instructor debe mediar la situación y tratar de cambiar las conductas negativas que estos tengan ya sea motivándolos.

El objetivo de esta investigación fue reunir toda la información necesaria que pudiera dar a conocer la manera en cómo se lleva a cabo la planeación de los programas de capacitación, pues durante el proceso de la investigación pude concluir que las empresas específicamente la empresa Comisión Federal de Electricidad (CFE) requería de una buena planeación y organización en los programas de capacitación para que estos fueran aceptados y desarrollados como se estipulaban llegando así a los resultados deseados por la empresa.

El personal de la Empresa Comisión Federal de Electricidad que se seleccionó para tomar el curso Formación Ayudante/Técnico Superior/Pailero-Tubero acepto participar realizando cada una de las actividades que se les encomendaban teniendo resultados óptimos al finalizar su colaboración en el entrenamiento y mostró interés durante su desarrollo. De igual manera los jefes de departamento permitieron a sus trabajadores acudir a la capacitación sin ningún problema pues se les explicó que la empresa requiere mano de obra que desarrolle las actividades para los cuales fueron preparados los capacitandos.

La aplicación del entrenamiento depende de la adecuada planeación y organización que tengan los programas de capacitación ya que estos son la base para que se tenga un buen funcionamiento.

Por lo tanto, se puede decir que la hipótesis planteada para el objeto de esta investigación ha sido verdadera ya que si la empresa el departamento de capacitación de la empresa Comisión Federal de Electricidad planeara adecuadamente sus programas de capacitación se llevarían a

cabo de acuerdo a lo establecido, obteniendo así que el personal incremente sus conocimientos para realizar eficientemente sus actividades y la empresa tendría personal altamente capacitado y habilitado para desarrollar las funciones que se le sean encomendadas logrando las metas fijadas por la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RECOMENDACIONES

Las empresas deben considerar que el personal es el elemento más importante, ya que de estos depende el buen funcionamiento que esta tenga, por tal motivo se sugiere que el personal reciba cierta motivación y estimulación para lograr que asistan a la capacitación, es importante señalar que la empresa debe dar cierta explicación de lo que realmente se pretende alcanzar con la capacitación, dando a conocer que será para beneficio de los participantes ya que en un futuro podrán ascender de puesto. Asimismo se debe concientizar a los jefes que tienen a su cargo personal solicitado para capacitarlo, diciéndoles la relevancia que ésta tiene para la empresa, pues el objetivo primordial es contar con personal calificado que cumpla con cada una de las obligaciones y responsabilidades que se les encomendaron obteniendo los objetivos de la empresa, además de que es importante que el empleado crezca intelectualmente para que sepa desarrollarse en las áreas de trabajo demostrando que cuenta con los conocimientos teóricos-prácticos necesarios.

El personal debe de cumplir con los programas de capacitación y adiestramiento tal y como se han establecido.

Los jefes de departamento también deberán acatar y hacer que se cumplan los programas de capacitación y adiestramiento, para beneficio de su personal y del mismo departamento.

Que el departamento de Recursos Humanos elabore los formatos de los programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo a los requisitos solicitados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ya que así dará cumplimiento a lo establecido por la misma Secretaría.

Se deberá verificar y supervisar constantemente cómo han salido en su evaluación los trabajadores que tomaron los diferentes cursos de capacitación y adiestramiento para saber si en verdad han adquirido los conocimientos y habilidades que se estipularon en los cursos.

Los costos de la capacitación y adiestramiento sean algo elevados, se deben considerar como una inversión que se hace para preparar a todo el personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXOS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO I

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**Informe Sobre la Constitución de la Comisión Mixta de la 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	Colectivo      Ley
DATOS DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
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 incurrir 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="right">_____  Año Mes Día</p>			

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 2

## Secretaría del Trabajo y Previsión Social

## Solicitud de Registro de Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

## Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código Postal	Municipio o delegación política	
Entidad Federativa		Teléfono (s)	
Nombre del sistema general			
Hoja	de		
DESCRIPCION 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			
<p style="text-align: center;">_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p>			
<p style="text-align: right;">_____ Año    Mes    Día</p>			

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Numero consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.

DC-1 Reverso

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 3

## Secretaría del Trabajo y Previsión Social

## Presentación Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento

## Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social		Registro Federal de Contribuyentes	
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	Colectivo Ley
		Fecha de celebración	Año Mes Día
del Contrato Colectivo de trabajo			
INFORMACION SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO			
Objetivos del plan de capacitación Necesidad del plan y condiciones de desarrollo de importancia Necesidades y perfeccionamiento de instalaciones y herramientas Presentación más innovadora de nuevas tecnologías Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación Diversificar tareas de trabajo Maximizar la productividad Promover la auto-educación Actualización del personal Nombre de cursos del plan		Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente Plan y programas específicos de la empresa Planes y programas comunes de un grupo de empresas Sistema general de una rama de actividad económica	
		Período de vigencia del plan	
		Año Mes Día	Año Mes Día
Número de cursos del plan		del al	
EL FIRMANTE DE LA RAZA QUE HESE FIRMARON EN ESTOS ACTOS, A DISPOSICION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, LA INFORMACION SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTAN 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 patron o representante legal de la empresa			
Año Mes Día			

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 4

## Constancia de Habilidades Laborales

## Formato DC-3

Nombre			
Registro Federal de Contribuyentes		Puesto	
Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Actividad específica o giro			
Nombre del programa o curso			
Duración en horas	Periodo De ejecución	Año Mes Día del	Año Mes Día al
Nombre del agente capacitador			
Nombre y firma del instructor			
Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad			
Representante de los trabajadores		Representante de la empresa	
_____ Nombre y firma		_____ Nombre y firma	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANEXO 5**  
**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**Lista de Constancias de Habilidades Laborales**  
**Formato DC-4**

Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
Actividad específica o giro	
Hoja de	
Nombre del trabajador	Número de constancias Expedidas al trabajador
<p style="text-align: center;"><b>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</b></p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">_____ Año Mes Día</p>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ARIAS Galicia, Fernando y Victor Heredia Espinosa. Administración de Recursos Humanos. 3ª edición. Trillas. Impreso en México, 1994. 210 pp.
- 2.- BARRY, J. Smith y Brian L. Delahaye. El ABC de la Capacitación Práctica. McGraw-Hill. Impreso en México, 1994. 437pp.
- 3.- BEAL M, George, Joe M. Bohlem y J. Neil Raldabaugh. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. 3ª edición. Ed. Kapelus. Impreso en México, 1997. 289 pp.
- 4.- BLEICK Von, Bleicken. Manual para el Adiestramiento del Personal. Ed. Herrero Hermanos. Impreso en México, 1995 306 pp.
- 5.- BUE y Byars. Administración Teórica y Aplicaciones. Alfaomega. Impreso en México, 1994. 554pp.
- 6.- CAZARES Gonzalez, Yolanda. Manejo Efectivo de Grupos. Trillas. Impreso en México, 1978. 180 pp.
- 7.- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. McGraw-Hill. Impreso en México, 1995. 569 pp.
- 8.- CHRUDDEN, Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos. Iberoamericana. Impreso en México, 1997. 353 pp.
- 9.- CRAIG, Robert y Bittel Lester. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. 7ª impresión. Diana. Impreso en México, 1987. 687 pp.
- 10.- DESSLER, Gary. Administración de Personal. Segunda edición. Impreso en México, 1996 812 pp
- 11.- GOMEZ, Aquino J. Recursos Humanos su Administración en las Organizaciones. ECASA. Impresión en México, 1992. 191 pp.
- 12.- GRADOS E., Jaime A. Introducción. Reclutamiento y Selección. Segunda edición. Ed. Manual Moderno. Impreso en México, 1996. 310 pp.
- 13.- HAMPTON, David R; Sumner Charles E. y Webber Ross A. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Segunda edición. Trillas. Impreso en México, 1995. 398 pp.
- 14.- HERNANDEZ, Sergio y Ricardo Varela Juárez. Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Trillas. Impreso en México, 1996. 104 pp.
- 15.- KEITH, Davis y John W. Newstrom. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw-Hill. Impreso en México, 1994. 389 pp.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- 16.- MENDOZA Núñez Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. 3ª edición. Trillas. Impreso en México, 1991. 139 pp.
- 17.- MC GEHEER, William y Paul W. Thayer. Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional Segunda edición. Limusa. Impreso en México, 1997. 336 pp.
- 18.- PIGORS-Myers. Administración de Personal. CECSA. Impreso en México, 1995. 357 pp.
- 19.- PLEISHMAN, Edwin y Alan R. Bas. Estudios de Psicología Industrial y de Personal. Trillas. Impreso en México, 1976. 717 pp.
- 20.- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal Relaciones Humanas. Primera parte. Limusa. Impreso en México, 1983. 197 pp.
- 21.- REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. 2da. Parte. Limusa. Impreso en México, 1990. 392 pp.
- 22.- REZA Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación. Panorama. Impresión en México, 1995. 144 pp.
- 23.- REZA Trosino, Jesús Carlos. El ABC para el Instructor. Panorama. Impreso en México, 1994. 150 pp.
- 24.- REZA Trosino, Jesús Carlos. El Capacitador Hábil. Panorama. Impreso en México, 1995. 171 pp.
- 25.- REZA Trosino, Jesús Carlos. Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Panorama. Impreso en México, 1997. 224 pp.
- 26.- RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Formación de Instructores. McGraw-Hill. Impreso en México, 1990. 197 pp.
- 27.- RODRIGUEZ Estrada Mauro y Patricia Ramírez Buendía. Administración de la Capacitación. McGraw-Hill. Impreso en México, 1997. 265 pp.
- 28.- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. 3ª edición. ECAUSA. Impreso en México, 1995. 257 pp.
- 29.- SHERMAN, Bohlander. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Iberoamericana. Impreso en México, 1994. 661 pp.
- 30.- SIKULA, McKenna. Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos. Segunda edición. Limusa-Noriega Editores. Impreso en México, 1993. 513 pp.
- 31.- SIKULA F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Segunda edición. Limusa-Noriega Editores. Impreso en México, 1994. 502 pp.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 32.- SHICEO Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 3ª edición. Limusa. Impreso en México, 1996. 210 pp.
- 33.- WENDELL L. French. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Segunda edición. Limusa-Noriega Editores. Impreso en México, 1995. 656 pp.
- 34.- WERTHER, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª edición. McGraw-Hill. Impreso en México, 1994. 353 pp.

#### LEGISLACIONES

- 35.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. SISTA Impreso en México, 1991. 162 pp.
- 36.- Ley Federal del Trabajo. SISTA. Impreso en México, 1997. 629 pp.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN