

21025  
41



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.**

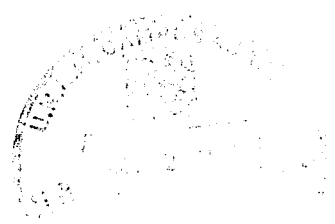
**"ACATLAN**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
POR ÁREAS BASADO DE UNA D.N.C., EN AYSSA**

**T E S I S**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA  
P R E S E N T A :  
MAGDALENA MORALES ORTIZ**

**ASESOR :  
LIC. MÓNICA ORTIZ GARCÍA**



**JUNIO DEL 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.

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

# ÍNDICE

Pág.

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I. LA EDUCACIÓN

1

- 1.1. Concepto e importancia de la educación
- 1.2. Tipos de educación

1  
4

### CAPITULO II. CAPACITACIÓN

21

- 2.1. Concepto e importancia
- 2.2. Antecedentes en México
- 2.3. Aspectos legales
- 2.4. Etapas de la capacitación

21  
27  
43  
44

### CAPITULO III. D.N.C., PROGRAMA Y PLAN DE CAPACITACIÓN

54

- 3.1. Detección de Necesidades de Capacitación
- 3.2. Programa de Capacitación
- 3.3. Plan de Capacitación

55  
63  
87

### CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO EN AYSSA

90

- 4.1. Historia de la empresa
- 4.2. Organigrama
- 4.3. Antecedentes en capacitación

90  
106  
110

### CAPITULO V. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS EN AYSSA

113

- 5.1. Metodología
- 5.2. Programa de Capacitación

114  
163

CONCLUSIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
ANEXO

... a la Dirección General de Bibliotecas  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso  
... contenido de mi trabajo...

Nombre: Magdalena Morales

Ortiz

02-julio-2003

Magdalena Morales O.

I  
IV  
VIII

3

# **INTRODUCCIÓN**

En el marco económico actual, donde la búsqueda constante de la competitividad, la calidad, y la productividad son requerimientos necesarios para la supervivencia de toda empresa, es indispensable que el tipo de capacitación parte de lo concreto, de necesidades e inquietudes específicas, y dirigirse también a solucionar problemas concretos.

Esto implica una comprensión más integral de las personas que participan en la organización, ya no podemos entender al ser humano sólo a partir de sus necesidades y potencialidades biológicas, debemos acercarnos cada vez más al hombre como ser integral, facilitando al máximo el desarrollo psicológico, social, creativo y espiritual que hay en él.

Sin embargo, actualmente pocas empresas en México siguen un programa acorde a las necesidades específicas de la misma.

Pese a que se tiene una naciente conciencia de la relevancia de la capacitación como medio de desarrollo económico y social, ésta se realiza sin tener en cuenta los problemas propios de la organización.

Los programas de capacitación muchas veces son para cubrir los requisitos legales, de ahí que se impongan conocimientos que la gente difícilmente pone en práctica.

No hay duda de la importancia del adecuado programa de capacitación en el desarrollo de las empresas, más ahora cuando la permanencia de las organizaciones exige un mejoramiento en todos los procesos, cuando no ayuda en nada la improvisación y cuando la competencia se torna más difícil.

Es así que en la presente investigación - documental y de campo -, se realiza un estudio de caso en una empresa de Servicios, en la cual se proponen alternativas para poder implementar un programa de capacitación que realmente satisfaga las limitaciones laborales de cada una de las áreas de la empresa.

Para poder llegar a lo mencionado anteriormente fue necesario revisar ciertos elementos fundamentales, por lo que en el 1er. Capítulo se distingue a la educación como un proceso integral para la formación del individuo, además de tratar los tipos de educación más relevantes.

La capacitación como una forma de educación, sus antecedentes y aspectos legales, que marcan en forma significativa el proceso mismo, es abordado en el 2do. Capítulo.

La estrategia en la elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación, programa y plan es materia del 3er. Capítulo, mientras que en el 4to., capítulo hacemos una reseña histórica en capacitación de la empresa motivo de Investigación, Cervecería Moctezuma " Planta Anuncios y Servicios, S.A."

El primer problema que se plantea en el proceso de capacitación es el de identificar las necesidades, ya que esto implica hacer uso de recursos materiales y humanos.

Tomando en cuenta que el programa de capacitación debe cubrir las necesidades reales de la organización, debemos iniciar con una Detección de Necesidades de Capacitación que proporcione información idónea para cubrir las limitaciones del personal en cada una de las áreas específicas de la empresa, ya que en todos los niveles se detectan ausencias o deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe cubrir para realizar su trabajo, tomando esto como referencia podemos, a través de un programa de capacitación subsanar estas deficiencias para elevar la productividad, mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el desarrollo integral del individuo, esto se manifiesta en el 5to. Capítulo con la propuesta de Programa de Capacitación por Áreas en AYSSA.

Así pues, esta investigación propone una alternativa para la elaboración de un programa de capacitación integral para el trabajador, sin embargo es necesario establecer que el cambio continuo en todos los procesos de la empresa requiere una revisión periódica del mismo, para su actualización de acuerdo a las exigencias y necesidades que posteriormente se presenten.

# **Capítulo I**

## **La educación**

### **1.1. Concepto e importancia de la educación**

La educación es una función universal, sin embargo, su realización no puede ser la misma en todos los lugares y tiempos, La educación depende de las ideas, valores, costumbres y situación social que se vive. Asimismo es de suma importancia considerar el concepto de hombre, vida y mundo, porque dependiendo del tipo de hombre que requiere formar una sociedad va encaminada su educación. El concepto de vida y mundo dan los lineamientos que debe seguir el individuo para que responda a las necesidades específicas de la sociedad en la cual esta inmerso.

Etimológicamente la palabra educación se deriva de dos voces latinas:

" e o ex = dirección, afuera ( hacia afuera )  
ducere = conducir o llevar ".<sup>1</sup>

Tenemos así que la educación desde el punto de vista etimológico significa Conducir o Llevar hacia afuera.

A través del tiempo se han desarrollado diferentes definiciones de la educación, tratando de ubicarla de acuerdo a las exigencias del momento histórico.

Así tenemos que para Francisco Larroyo " la educación tiene un sentido humano y social.

## Capítulo I

Es un hecho social que se realiza, desde los orígenes de la sociedad humana, se le identifica como un proceso, por obra del cual, generaciones jóvenes van adquiriendo los usos y costumbres, las prácticas y hábitos, las ideas y creencias, en una palabra, la forma de vida de las generaciones adultas "

Durkheim concluye que " la educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que todavía no están maduras para la vida social. Tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño cierto número de estados físicos que exigen de él la sociedad política en su conjunto y el medio especial al que esta particularmente destinado ".<sup>2</sup>

Retomando las definiciones anteriores tenemos que la educación es una transmisión de conocimientos, cultura e ideas, por generaciones pasadas a las jóvenes para poder integrarlas a la vida social.

Se propone una educación homogeneizante para los miembros de la sociedad, proponiendo y/o manipulando un sistema de ideas, orientada a la acción social pretendida por las autoridades responsables de la educación.

Sin embargo, podemos recurrir a otras definiciones que si bien no contradicen a las anteriores, marcan una diferencia.

"La educación es el desarrollo armónico del hombre en todo su ser. Preparándolo para todas las contingencias sociales e históricas".

Heinrich Pestalozzi.

" La educación es un proceso único y múltiple que formará al individuo que cada pueblo considere necesario "

María Ibarrola.

---

Emilio Durkheim. Educación y sociología. Pág. 64.



Por lo tanto, podemos decir que la educación es un proceso dinámico, consciente e inconsciente, formal e informal, institucional o no institucional que tiene como propósito que en una relación dialéctica de enseñanza-aprendizaje los sujetos adquieran una cosmovisión.

Se debe tener en cuenta que la educación adquiere las siguientes características:

1. Multiforme: presenta características distintas que van de acuerdo al contexto en que se desarrolle, no hay uniformidad u homogeneidad que pueda describirla.
2. Multideterminada: existen diferentes factores que intervienen para que su desarrollo sea de alguna forma específica: la política, la economía, la cultura, la psicología, la filosofía, etc.
3. Impredecible: no se puede saber que va a pasar con la educación ya que no sigue un camino determinado, porque las situaciones sociales no se pueden definir o delimitar.

Para fines de esta investigación diremos que: ***la educación hace referencia al proceso constante y dinámico, no sólo la transmisión de conocimientos, en él existen posibilidades de transformación recíproca, se da una comunicación mutua, entre el educador y el educando, el acto de aprender es una búsqueda constante que lleva al desarrollo integral del individuo.***

Si consideramos que la educación permite un desarrollo integral del individuo, su importancia es significativa en todas las relaciones sociales.

Su relevancia radica en que el hombre puede hacer uso de sus experiencias y éstas lo van moldeando de una manera específica en relación con una gama de intereses, motivaciones, personalidad, medio ambiente, etc., propios de cada persona.

## Capítulo I

Sin embargo, cuando se habla de educación debemos indicar ha que tipo de educación nos estamos refiriendo, por lo que en el siguiente apartado se destacan los que para esta investigación se consideran convenientes.

### **1.2. Tipos de Educación**

Cuando hacemos referencia a la educación, no podemos hablar de una sola, sino de distintos tipos, los cuales se pueden diferenciar de acuerdo a determinados factores, estos pueden ser:

- las personas a las que se dirige
- la forma en que se aprende
- las instituciones que la brindan
- las personas que la imparten; entre otras.

Por tal motivo es necesario destacar algunos tipos de educación, así tenemos:

#### **Educación Formal**

La educación formal es definida como "aquella parte de la educación que se imparte dentro del ámbito escolarizado, la cual se divide en grados que van desde la educación preescolar, hasta la universitaria ..."<sup>3</sup>

Características de la educación formal:

- Mantiene una secuencia de tiempo establecida entre los niveles y grados de enseñanza (estructuración cronológica)
- Existe especialización en los contenidos con límites definidos;
- Marcación de modalidades de enseñanza

**FALTA**

**PAGINA**

**5**

## Capítulo I

- Enfatiza el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes a través de prácticas específicas. Permite llegar a tener una actualización constante.

Se da de forma consciente o inconsciente, no siempre es sistemática, ni metódica, pero se basa en la influencia de los factores, fenómenos o elementos del medio que influyen en el hombre; por lo tanto, es aquella que se recibe a lo largo de toda la vida, fuera de la escuela, por la familia, amigos, trabajo, medios de comunicación, entre otros." Esta educación permite adquirir y acumular diferentes conocimientos e informaciones, los cuales pueden ser de carácter técnico, cultural o científico "6

Algunas de las funciones que tiene la educación no formal son:

- Proporcionar una amplia gama de servicios de aprendizaje que escapen al campo de la educación formal.
- Ser una alternativa o sustituto de la educación formal.
- Ampliar y/o profundizar habilidades y conocimientos ganados en la educación formal. El desarrollo de los recursos humanos es un proceso continuo y vitalicio. Las habilidades y conocimientos nacidos en la enseñanza formal previa a la carrera pueden atrofiarse sin estímulo.
- Llenar en cierta medida el vacío educativo, al ofrecer oportunidades de aprendizaje a las masas no educadas.
- Balancear en la medida de lo posible, la distorsión creada por la educación formal.
- Ofrecer mayores oportunidades de innovación que las que permite la burocracia de la educación formal.

Actualmente la educación no formal tiene como fin promover el desarrollo social, ya que los programas que la conforman, buscan proporcionar conocimientos a los jóvenes y adultos que no iniciaron o concluyeron su educación.

Entre algunos de los programas que abarca ésta se encuentran: extensión agrícola, alfabetización, cuidado de la salud, planificación familiar y capacitación laboral entre otros.

La capacitación es un punto importante de la educación no formal y permanente, ya que sus tareas se realizan fuera del sistema formal y escolarizado.

Por lo anterior, es necesario revisar brevemente lo que es la educación de adultos y la educación permanente para poder vincular la capacitación dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

### **La educación de adultos**

Podemos reconocer el desarrollo de la concepción de la educación de adultos:

En la primera Conferencia Internacional de educación de adultos llevada a cabo en Elsinør, Dinamarca:

"La educación de adultos abarca las formas de educación voluntaria que son llevadas a cabo por personas de edad superior a dieciocho años con el propósito de desarrollar sus capacidades y aptitudes personales así como reforzar su responsabilidad social, moral e intelectual de su actuación cívica en la comunidad, la nación y el mundo"

El concepto que se establece en Montreal, Canadá durante la segunda Conferencia Internacional de Educación de Adultos, es el siguiente:



## Capítulo I

"La educación de adultos no se debe considerar como un lujo o reservado a algunas personas, ni como algo limitado a un breve periodo, sino como una necesidad permanente, un aspecto inseparable de la condición de ciudadano y por lo tanto debe ser universal y prolongarse durante toda la vida"

En Tokio, Japón, durante la Tercera Conferencia Internacional de Adultos se define a la educación de adultos de la siguiente manera:

"La educación de adultos se toma como algo permanente en donde a cualquier edad se tiene que seguir estudiando, no se toma como algo exclusivo y tiene que ser universal".

A través de la Educación de Adultos se establece apoyar cuatro procesos de realización humana:

- la toma de conciencia
- la participación en valores y metas comunes
- la solidaridad
- el desarrollo de la capacidad de organización

En sentido amplio el sistema de la Educación de Adultos se constituye de:

- Alfabetización
- Educación básica
- Promoción cultural, capacitación y adiestramiento industriales
- Capacitación campesina

"El objetivo central de la educación de adultos no consiste en transmitir conocimientos o inculcar aptitudes, sino en ayudar a los individuos a desarrollar lo mejor posible todas las virtudes existentes en ellos. Esto no implica que se pierda de vista que cada individuo se distingue por sus actitudes y unas aspiraciones especiales y, en consecuencia, por unas necesidades peculiares de aprendizaje" <sup>7</sup>

La educación de adultos por lo tanto debe tomar en cuenta que no todos los adultos tienen los mismos intereses y que de acuerdo a éstos va a tener diferente importancia para cada uno de ellos. La utilidad que vean en los contenidos que se les dan, determinará la aceptación a seguir estudiando o tener capacitación.

El contenido de lo que se enseña debe tener semejanza con lo que vive a diario el adulto, así le será más fácil relacionar lo teórico de los contenidos con la práctica, ya que el adulto no está dispuesto a desperdiciar su tiempo en algo que le parezca improductivo o que no le servirá, que no le ve utilidad práctica en su vida diaria.

Tomando en cuenta que el papel principal de la educación de adultos no es la transmisión de conocimientos o de información, sino ayudar a inducir a una modificación del comportamiento, se debe tener un conocimiento general de lo que es el adulto, intereses, problemas, posibles motivaciones, economía, etc., por parte de las personas que actúan como docentes o instructores.

Algunos adultos consideran que por la edad no tienen ya las condiciones cognoscitivas que cuando eran niños o adolescentes y por esto sienten temor de integrarse o reintegrarse a una actividad de aprendizaje, consideran que la oportunidad de aprender cosas nuevas es sólo en una época de la vida. El adulto siente miedo al fracaso; temen hacer el ridículo.

---

John Lowe. La educación de adultos perspectivas mundiales . Pág. 32.

"Es indudablemente más lamentable el fracaso en el aprendizaje, cuando se trata de adultos. Los niños tienen posibilidades múltiples de lograr en otras ocasiones lo que en algunas constituya un fracaso, pero los adultos no tienen oportunidades tan numerosas y variadas para resarcirse de alguna frustración en el campo del aprendizaje y por lo tanto se debe cuidar más de que tenga éxito porque, quien abandona su empeño de aprender, considerará que cualquier esfuerzo para superar su situación cultural es inútil, por la experiencia dolorosa que posee".<sup>8</sup>

Si bien es cierto que hay muchos adultos que no aprenden, también es cierto que hay muchos jóvenes y niños que no logran obtener buenos resultados en la tarea de aprender. No se aprende por diferentes factores de la persona y/o circunstancias que siempre son independientes de la edad.

Un adulto sólo se verá motivado a integrarse a una actividad de aprendizaje si considera que lo ayudará a resolver algún problema personal, social o profesional, por lo tanto en cada individuo va a ser diferente la causa por la cual se reintegrará a las actividades académicas o de capacitación.

En lo que se refiere al desarrollo personal, el adulto lo ve como una manera de incrementar sus conocimientos o algunas habilidades específicas. Ven a la educación como una vía de poder desarrollar aptitudes que les servirán de alguna forma a desenvolverse de una mejor manera ante su familia, o en ocasiones puede ser una motivación profesional porque se ven presionados para renovar sus conocimientos en lo referente a su campo de trabajo, puede ser una decisión personal o una presión establecida por sus superiores, también lo pueden hacer por cambiar de oficio o tener mayores utilidades monetarias posteriormente.

---

<sup>8</sup> Jesús M. Isaías Reyes, La educación permanente. Pág. 53



El adulto se ve motivado también socialmente porque requiere de una aceptación de otros grupos; lo puede hacer también sólo para conocer a otras personas, relacionarse con otro tipo de gentes que lo ayudaran a integrarse de una mejor manera ante la sociedad.

Por lo tanto, como se mencionó anteriormente las motivaciones van a influir de manera determinante para que el adulto decida incorporarse o reincorporarse a la actividad de aprendizaje, de acuerdo a las perspectivas personales.

Debe tenerse un trato especial a los adultos en el cual se les vea como personas únicas y diferentes a otras, teniendo en cuenta que cada uno presenta distintas características así como también que enfrentan diferentes problemas que ellos esperan resolver a través de las actividades de aprendizaje, pero si no se les trata de una manera correcta estos problemas pueden incrementarse y el adulto optará por abandonar éstas actividades ya que no le son útiles.

"La idea de que los adultos ya no pueden aprender o de que, en la mejor de las hipótesis, la inteligencia declina lentamente con la edad, es bastante antigua y se apoya no sólo en un prejuicio erróneo sino también en la actitud negativa de muchos adultos respecto al acto de aprender".<sup>9</sup>

El aprender es un proceso que se da a lo largo de toda la vida, en todos los ámbitos en que el adulto se relaciona, sin embargo la perspectiva del adulto hacia el aprendizaje es "académica", es decir, supone involucrarse en un reglamento escolar que debido a sus intereses y motivaciones propios no concuerdan con su vida laboral y personal, por lo que es difícil que cambie esta visión y opte por admitir que ya no es tiempo para aprender. Esta perspectiva se ha ido fomentando con la educación que en algunos casos se impone al adulto como si fuera niños, no tomando en cuenta sus características, intereses, condición económica, etc.

<sup>9</sup> Coolie Verner. Alan Booth. Educación de adultos. Pág. 04

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es necesario darle importancia a la manera en que aprende el adulto para que se de un proceso de aprendizaje que concuerde con sus expectativas.

A partir de los lineamientos de la Educación de Adultos, es necesario hacer una relación con la Educación Permanente.

### **Educación Permanente**

Actualmente es evidente que la educación tradicional no responde a todas las necesidades sociales, por lo que surge como alternativa, la educación permanente como un concepto fundamental en la planeación de las nuevas políticas pedagógicas y como respuesta a los cambios de la sociedad.

Es por esto que la Educación Permanente puede definirse de la siguiente forma:

"No es una técnica nueva, es un cuadro en cuyo interior el conjunto de todas las actividades educativas se encuentran mejor coordinadas. El concepto de educación permanente permite amparar la integración de los aspectos de la educación a todas las edades de la vida y en todos los sectores de la actividad".<sup>10</sup>

"Educación Integral que abarca toda la vida y todas las posibilidades del ser humano, uno debe educarse desde que nace hasta que muere"<sup>11</sup>

La Educación Permanente adquiere las siguientes condiciones y rasgos básicos:

---

<sup>10</sup> Paul Legrand. Introducción a la educación permanente. Pág. 88

<sup>11</sup> Rene Maheu. Pág. 42

- La continuidad: En la medida en que la educación no es un bien sino un proceso, la acción pedagógica de la educación permanente debe crear las condiciones para que todos los hombres puedan ser educados en el transcurso de su vida, autoformándose y capacitándose en forma continua para ser agentes de desarrollo.

- La vinculación a los procesos de desarrollo. Se considera a la educación uno de sus instrumentos y al hombre como agente dinámico y generador del mismo. Esto implica también que la educación permanente debe aproximarse a la vida, tomando en cuenta al adulto dentro del campo socioprofesional, sociopolítico y sociocultural.

- La reactivación cultural. Deben recuperarse los contenidos y valores de las distintas manifestaciones de la creatividad popular y también utilizarse los medios modernos de comunicación, para hacer llegar a todos los adultos bienes y elementos culturales para su continua autoformación.

Para fundamentar sus planteamientos la educación permanente se basa en:

- "la necesidad de una educación que responda a las transformaciones científicas y tecnologías y a la demanda de formación y actualización de técnicos y personal especializado para las actividades productivas, y en la necesidad de nuevas formas de transmisión de los conocimientos, costumbres y valores de la sociedad actual, la cual se encuentra en constante transformación;
- el supuesto de que no hay un período específico de formación del sujeto, en el cual se le prepare para desarrollar una actividad productiva en la sociedad, sino que la educación es un proceso que comprende todos los aspectos de la vida y que se desarrolla a lo largo de ella de manera permanente;

- la necesidad de reconocer que la educación es un proceso continuo que no concluye con la escuela, por lo que la educación escolarizada debe procurar que los educandos comprendan que están preparándose para seguir estudiando y aprendiendo, y que al empezar a trabajar su educación todavía no termina;
- la urgencia de concebir a la educación de adultos como parte integrante de todo sistema educativo, y de dar respuesta a las necesidades educativas de esta población;
- el reconocimiento de que la escuela no es la Institución educativa por excelencia, sino que la educación tiene lugar también en otros ámbitos de la práctica social;
- la desarticulación de las instituciones educativas con la vida comunitaria y con prácticas sociales determinantes como la actividad productiva del educando".<sup>12</sup>

De las anteriores anotaciones se derivan los siguientes postulados de la educación permanente:

1. La educación debe desarrollar en el educando su capacidad para aprender a aprender, para asimilar e incorporar los nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que demande su actuación en la sociedad.
2. El sujeto se educa principalmente en las prácticas en que se desenvuelve, participando en las actividades productivas, culturales, sociales y políticas de su comunidad. La experiencia en éstas actividades conforma de manera continua al sujeto.
3. Las relaciones educador-educando deben modificarse; el papel de este último debe ser facilitar el logro de aprendizajes significativos para el educando, en cuya participación se basa esta nueva relación pedagógica.

<sup>12</sup> Patricia Ponce Meléndez. Surgimiento histórico y principales postulados de la educación permanente. Pág. 36

4. Se requiere una organización integral del sistema educativo por parte del Estado, pero es necesario también que se desarrolle una práctica educativa desescolarizada con el apoyo y coordinación del Estado y con la colaboración de diferentes sectores de la sociedad, fábricas, los centros recreativos, los sindicatos, etc.
5. La comunidad y la ciudad, consideradas como el ambiente en que se desarrolla el sujeto, son también agentes educativos fundamentales.

El contraste entre la visión de una educación necesaria a lo largo de toda la vida y la situación actual establece los siguientes retos:

1. El reto de la apertura de nuevas y múltiples dimensiones educativas. La educación permanente debe permitir a todos los jóvenes y adultos:
  - a. La adquisición de las competencias básicas de aprendizaje, incluyendo, como indispensables, una nueva alfabetización tecnológica y una digital.
  - b. La educación básica obligatoria para quienes no la obtuvieron en su oportunidad.
  - c. El acceso abierto y flexible a los niveles posteriores a la educación básica.
  - d. La educación profesional continua.
  - e. La formación y la capacitación para y en el trabajo.

Por otra parte, debe profundizar y continuar:

- f. La educación ciudadana, con énfasis particular en los derechos humanos, los procesos democráticos, las relaciones con la ley, los trámites públicos, el reconocimiento de la pluralidad el respeto a la diversidad y el respeto al medio ambiente.
- g. La educación para mejorar las condiciones cotidianas de existencia, con énfasis particular en aspectos tan trascendentales como la educación para la salud y la reproducción, la prevención de adicciones, las relaciones

afectivas y emocionales en la familia, la autoestima y el conocimiento de sí mismo o en aspectos tan inmediatos como los diversos rubros de una mejor economía y organización doméstica.

h. La educación para la superación personal y colectiva y para el tiempo libre.

La educación permanente debe reconocer nuevos tipos y fuentes de conocimiento más allá de lo escolar, partir de las necesidades de aprendizaje de los jóvenes y adultos, ser diversa y amplia, pertinente, accesible, no cronológica, flexible y abierta. Esta educación sucede en una amplia variedad de lugares y espacios, reconoce el aprendizaje no formal, se basa en métodos abiertos, flexibles, a distancia y utiliza al máximo las mejores técnicas de información y telecomunicación.

## 2. El reto de la equidad.

Cada vez más el acceso al conocimiento será factor de inclusión y de participación laboral y ciudadana. El país se caracteriza fundamentalmente por la enorme desigualdad en las condiciones socioeconómicas de vida, en las condiciones de trabajo y en el acceso a la escolaridad formal. El grado de escolaridad alcanzado, a su vez, es factor determinante en la capacidad de beneficiarse de nuevas oportunidades educativas. La educación permanente deberá atender de manera prioritaria a los sectores de población con escasa escolaridad y en condiciones de pobreza, con la finalidad de reducir las brechas de escolaridad y conocimiento que separan a la población del país.

## 3. El reto de una nueva institucionalidad de la educación permanente.

Al modificar tan radicalmente todos los renglones básicos de la educación escolar en lo referente a la definición del conocimiento válido, sus formas de distribuirlo, de evaluarlo y de certificarlo, la educación permanente requiere de una nueva institucionalidad que permita coordinar, estimular, impulsar fortalecer, regular y evaluar redes y estructuras abiertas que se generen y operen a escala

municipal, estatal y nacional por distintos actores públicos y de la sociedad civil. Una educación permanente con el alcance propuesto sólo será posible con la amplia participación coordinada, abierta y flexible de muy diversos actores de los organismos públicos, de los centros de trabajo, de las organizaciones de la sociedad civil y de los medios masivos de comunicación.

Actualmente existen múltiples instituciones con muy diferentes jerarquías y naturaleza institucionales, públicas, privadas y de la sociedad civil, que realizan acciones de educación para jóvenes y adultos. Lo hacen con recursos desiguales, en general muy escasos y con niveles de calidad y de eficiencia que la mayor parte de las veces no se han evaluado.

#### 4. El reto de una nueva base pedagógica.

La educación permanente requiere de un sustento pedagógico que permita desarrollar propuestas curriculares que respondan a demandas y procesos de formación locales, derivados de las necesidades grupos muy heterogéneos y diversos de jóvenes y adultos; que experimente y evalúe la diversidad de métodos y medios, en particular el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación; que se base en el conocimiento científico sobre los procesos de aprendizaje de los jóvenes y adultos; y que establezca de manera congruente las modalidades de certificación de conocimientos y competencias. Sin duda hay avances en las bases pedagógicas de la educación de adultos de nuestro país, pero el reto se magnifica ante la intencionalidad de atender a toda la población. Uno de los desafíos más importantes al respecto es el que refiere al fortalecimiento de los perfiles de los educadores de jóvenes y adultos, función que hasta la fecha ha recaído en instructores solidarios escasamente calificados para ello. Implica también el reconocimiento de nuevos perfiles profesionales necesarios para impulsar la educación permanente en toda su extensión.

Entre el reto institucional y el pedagógico se encuentra el desafío de diseñar los mecanismos que permitan integrar la multiplicidad

de ofertas frente al joven y el adulto como sujetos únicos de aprendizaje, con historias de vida y condiciones específicas.

#### 5. El reto de la cobertura.

La visión de la educación permanente establece como demanda potencial a toda la población joven y adulta del país, en diferentes dimensiones educativas y para muy distintas finalidades. Se trata de una población de millones de adultos entre la que destaca aquellos que no alcanzaron la educación básica obligatoria y quienes no alcanzan ninguna capacitación para y en el trabajo. Dada la naturaleza de la educación permanente, el reto de la cobertura implica el establecimiento de muy diversas modalidades y tipos de espacios de atención en tiempos abiertos y flexibles. El uso eficiente de las nuevas tecnologías de información y comunicación deberá jugar un papel fundamental en esta cobertura.

#### 6. El reto de las equivalencias.

El nuevo concepto de educación permanente implica la posibilidad de que los conocimientos y las competencias adquiridos por la población de muy distintas maneras y en muy distintos espacios sean reconocidos y certificados para permitir un tránsito fluido de los jóvenes y adultos entre los distintos niveles y modalidades escolares y entre estos y los centros de trabajo. Lo anterior implica un complejo proceso de consenso interinstitucional sobre los múltiples valores que adquieren los distintos tipos de conocimiento para diferentes fines, independientemente de los procesos que la población haya seguido para adquirirlos.

#### 7. El reto de una nueva base financiera

Este nuevo concepto de educación requiere de una base financiera que consolide los recursos públicos necesarios para impulsar el proyecto con la participación de la federación, los estados y los municipios; que incluya aportes específicos de las empresas y los sectores lucrativos del país; que gestione recursos internacionales; y que propicie la canalización de fondos para los procesos locales y



la participación de grupos no lucrativos organizados de la sociedad civil.

#### 8. El reto de una nueva base comunicacional

La base comunicacional debe estar orientada a estimular y motivar a la población joven y adulta para participar en las oportunidades de educación permanente, a informar de manera transparente del uso y eficiencia de los recursos que se le destinan y a establecer una nueva relación con los medios de comunicación masiva.

#### 9. El reto de la descentralización

Al igual que muchas otras políticas y programas, la educación permanente requiere ser atendida con mayor autonomía en la escala de lo estatal e incluso lo municipal. Ello conlleva mayor pertinencia y calidad de la atención dada a los adultos, pero también mayor corresponsabilidad y una adecuada redistribución de las atribuciones y facultades de los distintos niveles de gobierno de manera que lo local, no por ello deje de tener validez nacional.

#### 10. El reto de una nueva base jurídica.

No existe una ley que prevea y legisle sobre el nuevo concepto, alcance y contenido de la educación permanente. La Ley Nacional de Educación de Adultos fue abrogada por la Ley General de Educación en 1993. Esta última tiene algunos artículos referidos a la educación de adultos, en los que la reduce a quienes no hayan terminado la educación básica obligatoria, incorpora de manera ambigua la formación para el trabajo y abre las puertas a un régimen de certificación de los conocimientos, acumulativo e independiente de la manera como se hayan adquirido. La magnitud y profundidad de la tarea requiere, por lo tanto, de una nueva ley: la Ley Nacional de Educación Permanente.

Después de la revisión teórica, podemos concluir que **la educación es un elemento primordial en el desarrollo del país, independientemente de la división o divisiones que se haga de la misma, debe ser un proceso y tener como fin la formación integral del individuo.**

Es necesario involucrar al individuo en su educación, esto es, que a partir de sus intereses, contexto, etc., se creen las acciones educativas que fomenten y/o faciliten el desarrollo de todas y cada una de sus potencialidades.

Siendo la capacitación una forma de educación, es necesario para fines del presente trabajo, una revisión detallada de la misma, por lo que en el siguiente capítulo se destacará, los aspectos relevantes de la misma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Capítulo II

## Capacitación

### 2.1. Concepto e importancia

Los cambios acontecidos en la historia han hecho que muchos conceptos sufran una transformación significativa, esto conlleva un replanteamiento en el quehacer de todo profesional que no desea quedar obsoleto en cuanto a los conocimientos que se manejan en la actualidad.

El caso del pedagogo en el área Industrial específicamente en capacitación, no ha sido la excepción, de tal forma este profesional debe conocer el proceso de cambio que ha tenido la capacitación, considerando lo anterior haremos una breve recopilación del concepto que nos ocupa.

"Acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal"<sup>1</sup>

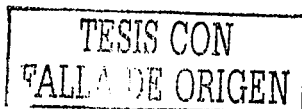
"Proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo"<sup>2</sup>

"Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> UCECA. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. Pág. 50

<sup>2</sup> ARMO. Metodología para Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. P.2

<sup>3</sup> Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág. 82



## Capítulo II

"Incluye el adiestramiento pero a un nivel objetivo para proporcionar el conocimiento, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. De este modo la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual de mayor importancia" <sup>4</sup>

"Actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la inculcación de actitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles" <sup>5</sup>

"Acción de carácter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajadores calificados" <sup>6</sup>

"Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" <sup>7</sup>

Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender, a ser y así aprenda a Hacer.

La capacitación debe dirigirse a mejorar la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

De esta forma nos podemos dar cuenta que el concepto de capacitación es diverso dependiendo del enfoque que se le dé.

---

<sup>4</sup> Alejandro Mendoza Núñez. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Pág. 45

<sup>5</sup> Whilliam McGehee. W. Thayer. Capacitación, Adiestramiento y Formación de Personal. Pág. 47

<sup>6</sup> Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal. Pág. 67

<sup>7</sup> Fernando Arias Galicia. Administración de Relaciones Humanas. Pág. 97

Algunas definiciones se orientan principalmente a aspectos técnicos que deben tener los trabajadores dejando al margen los aspectos que complementan la formación del individuo.

Si bien, la capacitación no debe considerarse como la panacea, tampoco es posible que sólo se le vea como un requisito legal que se debe cubrir.

La capacitación en el trabajo ha sido una obligación para los empresarios, obligación que se cumple en un porcentaje muy reducido de las empresas: aquéllas que ofrecen mejores condiciones de trabajo e incorporan clara y eficientemente la capacitación en sus programas de productividad. Las pequeñas y medianas empresas, que no tienen ni los recursos financieros ni los humanos para ofrecer capacitación, han recibido múltiples apoyos y estímulos por parte de la Secretaría del Trabajo. Destacan en la actualidad los programas CIMO (Capacitación integral y modernización) y Probecat, (Programa de becas para la capacitación de los trabajadores). La Secretaría de Educación Pública cuenta con la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, y en los estados se han creado Consejos de Capacitación para el Trabajo.

La capacitación debe ser una estrategia por medio de la cual los trabajadores tendrán un nivel de eficiencia mayor pero, paralelamente, obtendrán beneficios personales que podrán reflejar en sus relaciones laborales y familiares ya que se desarrollan al máximo sus potencialidades y aptitudes en el orden cognoscitivo, psicológico y social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este trabajo se considera a la capacitación como **"... una fórmula extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarios para desempeñar su labor y al mismo tiempo le permiten mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más la capacidad del hombre"**<sup>8</sup>

La capacitación debe tener dos acepciones:

1. **Capacitación para hacer:** en este rubro se considera el desarrollo de aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia, sus condiciones son lo observable, lo cuantificable y lo dominable.
2. **Capacitación para llegar a ser:** esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Se fundamenta en motivos éticos. Se refiere a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, la autoevaluación de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Las anteriores acepciones en materia de capacitación son importantes, pero también es necesario revisar los enfoques que se dan de la misma.

---

<sup>8</sup> José M. Ortiz Tettaculo, Francisco G. Ponce. La función de la Capacitación dentro de la Empresa. Pedagogía para el Adiestramiento. Pág. 74

## Enfoques de la Capacitación

Premisas	Capacitación para el trabajo	Capacitación en el trabajo
¿A quién se dirige?	Niños y jóvenes en formación	Adultos: empleados y trabajadores
¿Dónde se da?	En la escuela	En la empresa
Tipo de motivación	Aprobar un examen	Mayor rendimiento en el trabajo
¿Qué se transmite?	Conocimientos teóricos de carácter general (el qué del conocimiento?)	Conocimientos y habilidades específicos (el cómo de la tecnología)
¿Qué es el aprendizaje?	Adquisición y acumulación de conocimientos	Cambio de conducta. Incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades
Tipo de autoridad	Formal	Persona - moral
¿Quién la imparte?	El maestro	El instructor o supervisor
¿Con qué método?	No participativo (tradicional)	Participativo
¿Qué técnicas se aplican?	De aprendizaje dirigido	De aprendizaje delegado
¿Dónde radica la motivación?	En la calificación	El ascenso, promociones, estímulos.
¿Se evalúa en función de?	El contenido del aprendizaje	El desempeño (resultados) ". <sup>9</sup>

<sup>9</sup> Roberto Pinto Villatoro. Proceso de Capacitación. Pág. 26

Es importante distinguir las posibilidades y límites de la capacitación para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance:

La Capacitación NO	La Capacitación SI
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Es parte de la solución para obtener mayor productividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sustituye costumbres o hábitos por sí solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las comunicaciones y la participación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Produce buenos resultados, sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilo gerenciales y normas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Logra objetivos si son realistas y se diseñan y conducen técnicamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional." <sup>1</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Roberto Pinto Villatoro. Op. cit. Pág. 29



La importancia de la capacitación debe verse por lo tanto a nivel organizacional pero también personal, por lo cual cada empresa debe tener un concepto claro de lo que es la capacitación y que beneficios va a obtener de ella.

Si queremos obtener beneficios de la capacitación debemos tener en cuenta que se tendrá que invertir en recursos humanos y materiales.

Tal es la importancia de la capacitación como proceso educativo que a través de esta se puede generar un cambio de actitudes en los trabajadores y hacia las personas de su entorno, por lo que hablaríamos del desarrollo de un ser integral.

La capacitación deber ser preocupación del grupo social y una inquietud por preparar al individuo para desempeñar el papel que le corresponde de la mejor manera posible.

## **2.2. Antecedentes en México**

El desarrollo que ha tenido la capacitación es irregular, esto debido ha que cada etapa política - económica enfrenta diferentes y múltiples problemas a resolver con respecto al ámbito laboral.

El progreso de las personas, de las empresas y de la sociedad se ha visto influenciado en gran medida por las alternativas que se presentan en cuanto a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y modificación de actitudes de los individuos dentro de una organización de trabajo.

La capacitación, en forma general, ha evolucionado de la siguiente forma:

Durante la Colonia los artesanos se vieron obligados a generar su propia capacitación, siendo los mismos gremios los que preparaban aprendices, a través de la labor cotidiana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo II

En el México Independiente, se buscaba una creciente escolarización de niños y jóvenes, se pensó en incrementar la educación de adultos, pasando de la simple alfabetización a la instrucción técnica. Así en 1833, se creó la escuela de "artes y oficios", destinada a los adolescentes. También, antes de terminar la primera mitad del siglo XIX, se habían abierto escuelas nocturnas para adultos en la capital, en León y en Valle de Santiago, las mismas orientadas a preparar a los artesanos analfabetos para que desempeñaran mejor sus tareas.

Con el triunfo definitivo de los liberales 1857, el desarrollo económico y los cambios sociales exigían nuevos planteamientos educativos, particularmente para la enseñanza técnica. Por ello, las escuelas de artes y oficios incluyeron las matemáticas y la física, a fin de ofrecer una instrucción general.

En la segunda mitad del siglo XIX, México era fundamentalmente rural, aunque también existía un pequeño grupo artesanal con gran tradición laboral y de lucha, y una incipiente población obrera urbana; esta última compuesta principalmente por tres ramas: la minera, la textil y, la más reciente la ferrocarrilera. En este contexto, resulta obvio decir que fueron los pobladores de las zonas rurales los más desfavorecidos.

Los artesanos, cuyos gremios habían sido disueltos, enfrentaban una profunda crisis por el surgimiento del México moderno. Ante esta embestida de la historia, se organizaron en mutualidades y cooperativas con dos ejes básicos: la educación y la ayuda mutua.

Algunas asociaciones privadas fundaron centros dominicales de instrucción obrera y artesanal que capacitaban y al mismo tiempo, ofrecían la primaria.

En la convivencia de la economía tradicional con un naciente capitalismo, la educación adquirió rasgos eminentemente técnicos desvinculados de la condición cristiana. La concientización política y la necesidad de apropiarse del proceso productivo, con todos sus adelantos técnicos, hicieron que la instrucción fuera considerada por los trabajadores como una reivindicación fundamental.

Las escuelas de artes y oficios en la provincia fueron pocas, a más de que la mayoría tuvieron corta vida.

Para 1925 la educación de adultos para unos representaba un medio para capacitar a los obreros a fin de elevar su productividad en apoyo a la gran industria, mientras los sectores avanzados del movimiento obrero se inspiraba en las ideas del anarquismo español sobre la educación racional.

La década de los veinte se inició, sufriendo las consecuencias de la guerra civil, con graves problemas económicos, políticos y sociales. El gobierno buscaba la unidad, el orden y el control, por lo cual se iban instituyendo las dependencias necesarias para incidir en la vida nacional.

La educación en zonas rurales y urbanas, trataba de contribuir a que se dieran las condiciones necesarias para el desarrollo del capitalismo. Los programas para adultos iban desde la capacitación técnica, hasta el mejoramiento de las formas de cocinar de las amas de casa. En 1923, se unificaron bajo la administración de la Secretaría de Educación Pública las escuelas de artes y oficios para señoritas, de enseñanza doméstica, de taquimecanógrafos, de maestros, constructores, etc., y se fundaron entre otras, escuelas técnicas para ferrocarrileros, mecánicos, electricistas y obreros.

También, desde 1925, empezó sus labores la escuela técnica, industrial y comercial (ETIC) que funcionaba como núcleo de cooperativas escolares de producción y consumo. A los educandos se les pagaba la mano de obra de los productos manufacturados y se les daba un porcentaje de ganancias y dividendos. Posteriormente, en las cooperativas de las escuelas técnicas, los alumnos recibieron conocimientos sobre las leyes económicas y comerciales que regían la producción y la venta.

Durante el periodo Cardenista, se intentó recuperar de la tradición indígena, el colectivismo como forma de organización para el trabajo.

## Capítulo II

Los planteamientos de la Secretaría de Educación Pública sintetizan de este modo el pensamiento de Cárdenas "la educación estará encauzada preferentemente hacia la clase campesina y obrera acorde con los progresos de la técnica para la socialización de la riqueza; a fin de que la nueva escuela se convierta en capacitadora de trabajadores manuales e intelectuales que con conciencia de clase puedan convertirse en eficientes y honestos directores de sus propios bienes"

De acuerdo con el nuevo texto del Artículo Tercero Constitucional, que pretendía dar a la educación pública un contenido socialista, se dio un gran impulso a la educación rural que sufrió un fuerte cambio de orientación, las escuelas rurales -antes casa del pueblo- y las escuelas regionales campesinas - constituidas en 1833- se multiplicaron, dirigiéndose fundamentalmente a difundir entre los campesinos la idea de trabajo colectivo, junto con la lucha contra el latifundismo mediante la masiva aplicación de la Ley agraria.

Los capitales extranjeros fortalecieron sus vínculos con los nacionales: sus inversiones crecieron, su poderío también. Se reprimió el movimiento obrero, se frenó la reforma agraria, se impugnó la educación socialista. En 1941, se frenó la vertiginosa industrialización del país. El progreso económico se concebía en forma lineal: el paso del subdesarrollo al desarrollo se daría naturalmente.

Renació la idea de que el nivel educativo de la población es determinante del desarrollo económico. Y esto, repercutió no sólo en la expansión de los servicios para las clases medias de las zonas urbanas, sino también en la organización de campañas masivas de alfabetización. Por otro lado en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos promovieron programas de extensión agrícola al sur de la frontera, ante la necesidad de asegurar el suministro de materias primas, sobre todo de alimentos, así como de incorporar a los países latinoamericanos a la división Internacional del trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La política educativa se orientó a satisfacer las necesidades del crecimiento económico, favoreciendo la capacitación para el trabajo en los niveles medio, medio superior y superior, y relegando al mismo tiempo la capacitación en el trabajo y la atención a grupos marginados.

A partir del régimen de Ávila Camacho, la capacitación se vio cada vez más limitada al mero adiestramiento, el desarrollo de la comunidad se orientó a la integración de las pequeñas poblaciones a la cultura nacional y al proceso de modernización.

En 1953 se establece el Centro Industrial de Productividad (CIP) cuya orientación fue hacia el estudio y promoción de la capacitación y adiestramiento.

Entre 1940 y 1970, cabe destacar la organización de colonias agrícolas, para educar jóvenes campesinos como agricultores prácticos con capacidad para trabajar y manejar una pequeña explotación agrícola, así como asegurar el regreso al campo de los alumnos. Asimismo fueron relevantes los centros de educación extraescolar creados en 1962, para contribuir al mejoramiento de las comunidades carentes de oportunidad de superación económica y cultural.

Estas unidades fueron el antecedente de los centros de acción educativa (CAE) y de los centros de enseñanza ocupacional (CEO), que en 1980 absorbieron los centros de capacitación para el trabajo (CECAT), a fin de capacitar a desempleados y jóvenes aspirantes a un oficio, y preparar en el trabajo a empleados de pequeñas y medianas industrias.

En relación con la capacitación y la asesoría industriales para empresarios, sindicatos y trabajadores, se consolidaron el Centro Nacional para la Productividad (CENAPRO) y el servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), el CENAPRO, primero Centro Nacional de Productividad y más tarde como Instituto Nacional de Productividad (INAPRO).

Fuera de la creación de éstas instituciones, se puede afirmar que se hizo muy poco en torno a la capacitación industrial. Se observó que la satisfacción de la demanda fue sumamente restringida y fuertemente determinada por la creciente modernización y dependencia de nuestra economía. En términos generales, se puede afirmar que se limitó al adiestramiento.

Asimismo a partir de 1960 se promovió la capacitación para los trabajadores, técnicos y campesinos que laboraban en las empresas rurales de la iniciativa privada. Los programas al igual que en el sector industrial, estaban orientados a la modernización y se identifican con los lineamientos políticos de organismos e instituciones portadoras de intereses transnacionales.

El agotamiento del modelo de desarrollo económico y la crisis del 68 marcaron la entrada a la década de los setenta. Cuando Echeverría subió al poder, el Estado tenía que responder a las demandas de reivindicación de la clase obrera y campesina apoyadas por estudiantes e intelectuales. Y en el contexto de una política de replanteamientos, se concibió a la educación, como instrumento de progreso social.

A partir de 1970, se incrementó el gasto público federal en programas de capacitación y organización para el sector agropecuario. Para llevar a cabo las acciones destinadas a grupos campesinos y a personal de programas de desarrollo rural, se crearon instituciones, entre las que destacan el Instituto Nacional de Capacitación Agraria de la Secretaría de la Reforma Agraria (INCA RURAL) y la CONASUPO.

Un hecho significativo relacionado con la capacitación fue la creación y promulgación de la nueva Ley federal de Trabajo de 1970, en ésta se establece como obligación patronal el impartir capacitación a los trabajadores que tenga a su servicio.

En 1975 se promulga la Ley Nacional de Educación de Adultos señalando que la explosión demográfica y la migración del campo a la ciudad generada por la atracción que ejercen los polos de desarrollo industrial, daban como consecuencia un número considerable de adultos no calificados, que requerían capacitación para desempeñar productivamente las funciones a que estaban obligados en la sociedad moderna.

Durante el sexenio de José López Portillo en 1979, se optó por aplicar en México, el enfoque de Sistemas para la organización y formación de los trabajadores, surgiendo así el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, el cual operaba bajo tres directrices:

- ◆ No centralizar en una institución la función de adiestrar y capacitar a todos los trabajadores del país.
- ◆ No crear ningún impuesto especial para el financiamiento de las actividades de capacitación, ni obligar a las empresas a designar una cuota porcentual para este fin.
- ◆ Promover la participación, tanto de los trabajadores como de los patrones en todas las etapas del proceso de capacitación y/o adiestramiento.

En 1983 con el régimen de Miguel de la Madrid Hurtado desaparece la UCECA (Unidad Coordinadora de Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, creada en 1978) sustituyéndola desde entonces, la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

En 1984 se realizó el foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de la Capacitación y productividad.

Para finalizar en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, en cuanto a capacitación, se presentó el Programa Nacional de Capacitación y productividad, en donde se manifiesta que es indispensable la formación de los recursos humanos para su incorporación a la vida productiva.

Este programa se enfoca sobre los siguientes puntos generales:

- ◆ Educación y productividad
- ◆ Modernización de la capacitación
- ◆ Movimiento Nacional de Calidad y Productividad
- ◆ Condiciones de Trabajo y Productividad
- ◆ El marco social y la solidaridad

Para hacer frente a los retos de los mercados globales, el acelerado avance tecnológico de la producción, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y los cambios que estos desafíos producen en los servicios de capacitación para el trabajo y de educación tecnológica, el Gobierno Federal instituyó el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

El PMETyC inició sus operaciones en 1995 y lo ejecutan, coordinadamente, las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El PMETyC está conformado por cinco componentes:

1. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)
2. El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)
3. Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral
5. Información, Evaluación y Estudios

Los dos primeros componentes del PMETyC constituyen los ejes de las acciones del CONOCER, fideicomiso público no paraestatal, instalado el día 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha.



Los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral representan el marco para operar un Régimen de Certificación aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, y gracias al cual sea posible certificar conocimientos, habilidades y destrezas (Artículo 45 de la Ley General de Educación) independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

### *Estructura del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)*

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) está conformado por tres niveles de operación y responsabilidad: en el primer nivel se encuentra el CONOCER; el segundo nivel lo constituyen los Organismos Certificadores; y el tercer nivel, los Centros de Evaluación (CE) y los Evaluadores Independientes (EI).

#### *El CONOCER*

El CONOCER es una organización tripartita, integrada por seis representantes del sector empresarial, seis del sector social –cinco del obrero y uno del agropecuario- y seis del sector público, que no tiene fines de lucro y es de carácter nacional.

El CONOCER, organismo regulado del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes acreditados.

Se considera que una persona es competente cuando demuestra, a través de un proceso de evaluación, que cuenta con los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes definidas en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), que le permiten desempeñar una función productiva de manera eficiente y de acuerdo a los niveles de calidad esperados por el sector productivo, por lo cual podrá recibir un certificado de competencia laboral.

Los certificados de competencia laboral tendrán validez en todo el país, al tener como base para su expedición las Normas Técnicas de Competencia Laboral con carácter nacional y las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, aprobadas por el CONOCER. Su reconocimiento a nivel internacional dependerá de la reglamentación existente en cada país.

El proceso de normalización se basa en las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que son propuestas y definidas por Comités de Normalización, organismos representativos de los empresarios y trabajadores de una rama de actividad o área de competencia.

Las NTCL proporcionan información a los individuos y a las empresas sobre el grado de calificación con que cuentan, no son obligatorias y su vigencia depende principalmente de los cambios tecnológicos que se presenten en los procesos productivos.

Los apoyos que otorga el CONOCER a los Comités de Normalización para la elaboración de las normas son los siguientes:

- Elaboración conjunta del perfil sectorial del área
- Capacitación de los integrantes de la Junta Directiva y de los Grupos Técnicos
- Asesoría en la elaboración de las NTCL
- Un Secretario Técnico calificado en la formulación de NTCL
- Asesorías para el desarrollo de estudios sobre organización del trabajo, asimilación e impacto de nuevas tecnologías en los trabajadores y tendencias tecnológicas, todo ello con referencia al sector
- Promoción y difusión de los resultados del Comité a otras empresas y organismos del sector
- Equipamiento de computadora, impresora, software, fax y la papelería respectiva
- Viáticos y pasajes para los integrantes de la Junta Directiva del Comité, Grupos Técnicos y el Secretario Técnico, requeridos para trasladarse a juntas y reuniones del Comité

- Material bibliográfico de apoyo para el proceso
- Acceso a información sobre Normas de Competencia Laboral de otros países

Entre los requisitos que debe cumplir una empresa para acreditarse como Centro de Evaluación, se pueden señalar:

- ❖ Que cuente con la capacidad técnica para que los procesos de evaluación sean válidos, confiables y transparentes
- ❖ Que se establezcan los procedimientos de verificación interna en la empresa y se acepte la verificación externa que realice el Organismo Certificador para asegurar la calidad de los procesos;
- ❖ Que en la realización de sus actividades de evaluación garantice actuar con calidad, imparcialidad y objetividad

#### *Organismos Certificadores*

Los Organismos Certificadores son entidades autorizadas por el CONOCER para realizar la Certificación de la Competencia Laboral de conformidad con una NTCL, garantizando que el individuo es competente en una o varias funciones laborales. Los Organismos Certificadores están, igualmente, facultados para acreditar Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

#### *Entidades de evaluación*

Los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes son instituciones o personas físicas, respectivamente, acreditadas por un Organismo Certificador, interesadas en capacitar y/o evaluar la competencia laboral de sus trabajadores o capacitandos con propósito de certificación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Evaluación de Competencia Laboral*

La Evaluación basada en criterios de Competencia Laboral, como herramienta de la certificación, es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

### *Beneficios que tiene la Certificación de Competencia Laboral*

#### **CANDIDATOS**

- Se verán beneficiados por el reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas, adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones
- Encontrarán motivación para alcanzar progresivamente la certificación de las Unidades que integran una Calificación, continuar con la certificación en otras Calificaciones o bien proseguir a los distintos niveles de competencia
- Podrán transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral
- Podrán conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y tendrán la posibilidad de orientar su formación posterior y la búsqueda de empleo en función de sus necesidades individuales y su experiencia previa
- Los candidatos más jóvenes y los recién egresados del sistema educativo contarán con mayores posibilidades para elegir las opciones que ofrece el mercado laboral

#### **EMPRESAS**

- Podrán utilizar los productos de la evaluación y la certificación como mecanismos para reducir los costos de selección, capacitación y promoción de sus trabajadores
- Contarán con personal competente que les permitirá mejorar o desarrollar ventajas competitivas y de productividad

- Obtendrán gracias a la certificación, el prestigio que representa contar con personal competente y certificado dentro de su plantilla de personal
- Apoyarán sus esfuerzos relacionados con normas internacionales de calidad de procesos y productos, tales como la ISO 9000, lo que elevará, seguramente, su productividad

*Capacitadores y consultores independientes:*

- Los capacitadores o consultores independientes que participen como Evaluadores Independientes se beneficiarán de las oportunidades de participación profesional bajo el enfoque de competencia laboral
- Obtendrán ingresos por ofrecer servicios de evaluación a otras empresas del mismo sector

*Oferta de capacitación pública y privada:*

- Los centros educativos lograrán mayor vinculación con el sector empresarial al ofrecer planes y programas de estudio basados en Normas Técnicas de Competencia Laboral
- Podrán ofrecer a sus egresados mayor oportunidad de inserción al mercado laboral
- Las instituciones dedicadas a la formación para el trabajo y a la capacitación podrán adecuar su oferta de servicios para satisfacer con mayor acierto las necesidades actuales de habilidades y destrezas que exigen muchos procesos productivos
- Tendrán un mayor impacto en la atención a la demanda de formación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

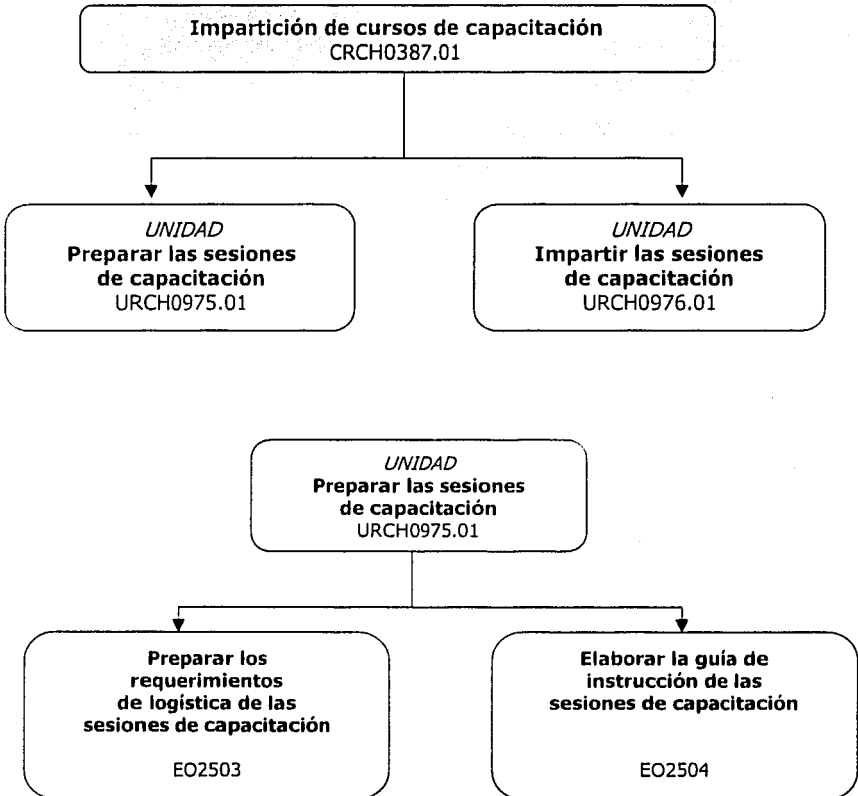
Para EL CONOCER se deben cubrir los siguientes aspectos en cuanto al **Diseño de cursos** de capacitación.

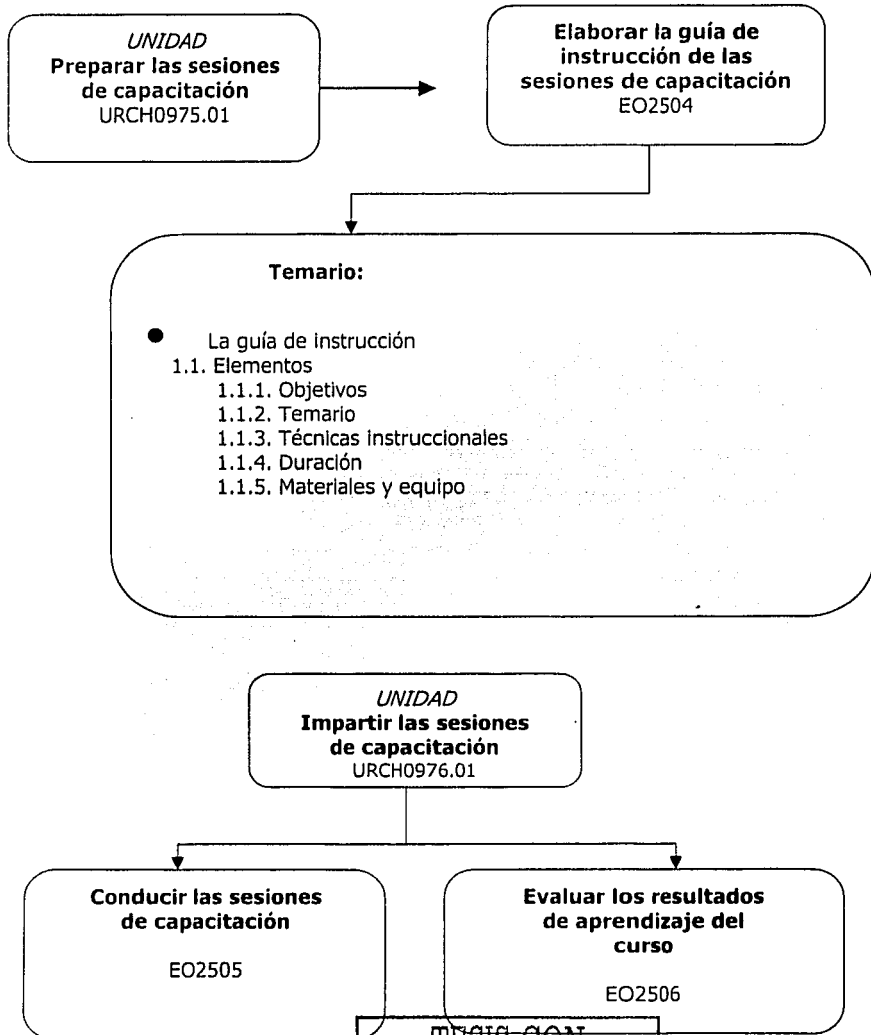
**Pasos para el diseño de cursos**

1. Determinación de necesidades de capacitación del sector productivo y de servicios
2. Verificación de necesidades con la oferta y políticas de capacitación
3. Identificación y revisión de la NTCL
4. Determinación del nombre del curso
5. Diseño del objetivo general
6. Diseño de contenidos y determinación de módulos y/o unidades de aprendizaje
7. Determinación de objetivos particulares
8. Determinación de objetivos específicos
9. Estructuración de criterios de evaluación
10. Diseño de carta descriptiva
11. Adquisición o elaboración de material didáctico
12. Verificación y propuesta de equipamiento y/o adaptación
13. Definición de las características del candidato
14. Definición de las características del instructor
15. Impartición del curso de capacitación
16. Aplicación de la evaluación
17. Operación del proceso de retroalimentación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Norma que hacen referencia a **capacitación** es la siguiente:





TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



De ésta forma podemos decir que la capacitación se ha visto determinada por una cantidad innumerable de factores que han influido en su avance o retroceso, en función de la importancia que se le otorga para el desarrollo del país.

### ***2.3. Aspectos legales***

Una vez que hemos hecho una revisión de educación y capacitación, de ésta última es necesario conocer el marco legal en donde se sustenta, ya que es ahí donde se presentan obstáculos teóricos y prácticos que en muchas ocasiones repercuten en la no impartición de la capacitación. (ver anexo 1)

#### 2.4. Etapas de Capacitación

Si reconocemos a la capacitación como un proceso de enseñanza – aprendizaje es necesario que cumpla con una metodología que le permita manejar satisfactoriamente cada una de las etapas que forman dicho proceso.

Para esto es necesario realizar una comparación entre el proceso administrativo y el proceso de capacitación que nos muestra que:

Administración	Capacitación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• D.N.C.</li><li>• Elaboración de planes y programas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos: Duración, materiales didácticos, instalaciones, selección de participantes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrucción</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Control</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación y seguimiento</li></ul>

Debido a que la D.N.C., es tema del siguiente capítulo se omite la información al respecto.

#### Elaboración de planes y programas

Los programas de capacitación conforman el plan y se elaboran a partir de la información arrojada en la D.N.C. Las necesidades detectadas dan como resultado los contenidos o temas en que se capacitará al personal.

La agrupación de cursos forman programas, éstos pueden estar diseñados por puesto, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

“La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso”<sup>1</sup>

### **Coordinación de eventos**

Los principales factores que hay que considerar cuando se tienen que coordinar un evento, son los siguientes:

#### **1. Participantes**

- Criterios de selección
- Número
- Edades
- Escolaridad
- Horarios de trabajo
- Puestos de desempeñan

#### **2. Ambiente físico**

- Ubicación de las aulas
- Tamaño de las aulas
- Ventilación
- Acústica
- Mobiliario

#### **3. Duración**

- La parcial (por sesión o módulo)
- La total del curso

---

<sup>1</sup> Idem. P. 144

#### 4. Costos

- Hasta dónde la empresa puede afrontar los honorarios de los instructores, material audiovisual o las instalaciones en donde se lleve a cabo la capacitación, además de los costos indirectos de pago al personal que se está capacitando.

#### 5. Comunicación

- A los directivos
- A los jefes
- A los participantes

#### 6. Atención durante el evento

- Carpetas con material para cada participante
- Refrigerios
- Comida, si así se requiere
- Diplomas o reconocimientos
- Evento de clausura

De acuerdo a la acertada preparación de cada uno de los anteriores puntos, se podrá tener éxito o fracasar en la implementación de los cursos, esto es, en la planeación de la instrucción.

### **Instrucción**

A la serie de acciones que desarrolla el instructor al impartir un curso, se le denomina Instrucción.

El instructor debe ser un guía, un coordinador o facilitador del aprendizaje.

Los principales factores que influyen en el desarrollo de un curso son: el capacitando, el grupo, el instructor y la comunicación.

Las tareas que debe realizar el instructor durante la impartición de un curso deben ser:

Conducir la capacitación tomando en cuenta los siguientes puntos:

- ▲ Desarrollar las actividades previstas en la guía del instructor.
- ▲ Utilizar las técnicas y materiales didácticos correspondientes.
- ▲ Atender las diferencias individuales de los participantes, proporcionando mayor atención a quienes lo requieren.
- ▲ Estimular la atención del grupo, para lograr los objetivos propuestos.
- ▲ Preparar los documentos y materiales necesarios para cada sesión.
- ▲ Apreciar el avance de los participantes, aplicando los instrumentos, ejercicios y prácticas correspondientes.
- ▲ Administrar el cuestionario de opiniones sobre el curso, para conocer el impacto que la capacitación ha causado en el grupo.

Este grupo de tareas constituyen el punto central de las funciones del instructor por lo que sin su adecuada realización, la capacitación resulta de mala calidad, y los objetivos no se lograrán. Esto puede provocar en el futuro rechazo hacia los cursos por parte de los trabajadores.

Existen diversas formas para la instrucción, entre las que podemos destacar las siguientes:

- a) En las aulas. Se imparte en un centro establecido a propósito, con un cuerpo de instructores especializados, los cuales pueden ser internos o externos.
- b) En el trabajo. Actividades que, directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c) Individual. Intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades necesarios para el mejor desempeño del puesto.
- d) Grupal. A través de las experiencias y retroalimentación de un grupo se pretende desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar el desempeño laboral.
- e) Externa. Debido a las limitaciones que puede tener una organización respecto a espacios físicos o al personal especializado para dar la capacitación, requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades.
- f) Interna. La capacitación esta a cargo del propio personal de la empresa, (instructor interno).

### **Selección de instructores.**

El desempeño de los instructores es muy importante ya que en ellos recae la responsabilidad y satisfacción de las necesidades, por lo que cuando se realice la contratación de instructores deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Trayectoria y experiencia
- Cuerpo de instructores
- Costos
- Disponibilidad para adecuar sus cursos y servicios
- Referencias de otras empresas
- Nivel de especialización
- Instalaciones y/o equipo
- Materiales didácticos

Lo anterior cuando se trate de una institución, pero también esta la posibilidad de contratar a instructores independientes para los cuales los puntos anteriores también nos sirven de referencia de desempeño.

TESIS CON  
VALIA DE ORIGEN

En la actualidad hay apoyos gubernamentales para asistir a cursos gratuitos o de bajo costo que debemos tener en cuenta ya que podrían ser una excelente oportunidad de bajar costos en capacitación.

### **Evaluación y seguimiento**

"Proceso sistemático, continuo e integral destinado a determinar hasta que punto fueron logrados los objetivos (...) previamente determinados"<sup>2</sup>

La evaluación consiste en conocer cuales con los resultados finales del proceso de capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

"El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestra avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas".<sup>3</sup>

El seguimiento se refiere a la verificación de la utilización correcta del conocimiento adquirido. Se lleva a cabo para mejorar el desempeño en las diferentes actividades de la empresa y para mantener actualizados los conocimientos de los trabajadores.

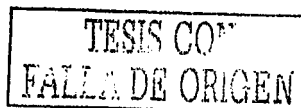
El objetivo de un programa de capacitación es dar apoyo en la solución de problemas en la organización e incrementar la productividad individual y grupal.

No sólo debemos evaluar el proceso de instrucción sino también los resultados del programa de capacitación.

---

<sup>2</sup> Manuel Fermin. Op. cit. Pág.14

<sup>3</sup> Alfonso Siliceo. Op.cit. Pág.123



## Capítulo II

Una correcta evaluación nos proporcionará las áreas de oportunidad que tenemos y podremos poner en prácticas las soluciones más idóneas a los problemas que se presentan en la organización.

Se sugiere que la evaluación se de en tres rubros:

- a) Evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo.  
Se verifica cuando el trabajador ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso. Nos demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica del puesto de trabajo. Se puede realizar a través de la observación, la entrevista, el cuestionario, la opinión de los jefes inmediatos o los compañeros de trabajo.
- b) Evaluación del costo-beneficio de la capacitación.  
Se observa en la demostración cuantitativa de la relación de 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. Se mide a través de el análisis e interpretación de estados financieros de productividad.
- c) Evaluación del esfuerzo de la capacitación  
Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las adecuadas. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debería hacerse y lo hecho. A través de la auditoría administrativa podemos hacer la revisión señalada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Cada una de las etapas en capacitación, antes mencionadas, es necesaria e imprescindible, para lograr el efecto deseado en los trabajadores.

En este capítulo se destacó la importancia de la capacitación, su definición e historia.

A manera de conclusión del primer y segundo capítulo podemos decir que:

La educación está presente en la vida del hombre desde los comienzos de su existencia. Desde el hombre más antiguo y primitivo hasta las sociedades más estructuradas se educan, de diferente manera y con diversos fines.

La educación no se presenta en la historia como un hecho aislado, debe vincularse con las diversas orientaciones filosóficas, religiosas, sociales y políticas de una sociedad.

La educación no es un acontecimiento que se da de repente o que está determinado a un ciclo determinado, sino que constituye todo un proceso permanente.

El ser humano tiene necesidad de aprender. Ningún nivel, ciclo o modalidad del sistema educativo puede considerarse como algo terminado en la formación y en el perfeccionamiento del individuo. Puede considerarse terminal, en cuanto a la unidad de formación pero ésta debe ser al mismo tiempo iniciación de nuevos objetivos que corresponden a posteriores unidades de formación y/o capacitación.

Debe considerar que, dada la continuidad del cambio la educación que imparte el sistema escolar en un período determinado ya no es suficiente y se requiere también la continuidad del aprendizaje consciente a lo largo de toda la vida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo II

El concepto de "aprender a lo largo de la vida" emerge como una de las claves para enfrentar con éxito los años de cambio que enfrentamos. El desafío debe ser el logro de un proceso continuo de desarrollo humano, basado en una cultura de continuos cambios y en una educación a lo largo de toda la vida.

Las carencias y deficiencias del sistema escolar fueron las que originaron un creciente interés en formas de educación extra escolares que actuarán como suplemento y aún sustituto de la educación formal. La escuela ya no es el único lugar donde ocurre el aprendizaje.

La educación permanente quiere decir que no hay una etapa para estudiar y otra para actuar. Que aprender a actuar forman parte de un proceso existencial que se inicia con el nacimiento y termina con la muerte del individuo. Educación permanente quiere decir, no sólo poseer los conocimientos y las técnicas que nos permitan desempeñarnos eficientemente en el mundo en que vivimos, sino fundamentalmente, estar capacitados para aprender, reaprender y desaprender permanentemente.

La educación permanente se entiende como aquella que abarca la educación escolar hasta la educación de adultos y en sus tres dimensiones, la vertical que corresponde al tiempo educable que es toda la vida, es decir, que las sucesivas etapas que el sujeto recorre son oportunidades de educación; así el tiempo educable no se agota nunca. La dimensión horizontal, corresponde al espacio educativo, de ahí que todas las actividades humanas sean contextos educativos, donde toda la realidad social educa, todo los medios de aprendizaje son válidos y no solamente la escuela; la tercera dimensión es el universo humano, abarca el conjunto de todos los hombres, de todos los adultos sin que nadie quede excluido o limitado.

La educación permanente y la capacitación deben ser guiadas por la realidad social de un momento determinado. Se puede ver las variantes de cada una de éstas a sufrido a través de la historia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Tanto la educación como la capacitación no son hechos aislados, están ligadas a un mismo sistema, y su objetivo es la **formación integral** del individuo de ahí la importancia y compromiso que tienen en el crecimiento de los individuos y de la sociedad.

Debido ha que nuestra investigación así lo requiere, en el siguiente capítulo se abordan aspectos de la D.N.C. del programa y plan de capacitación.

# **Capítulo III**

## **D.N.C., programa y plan de Capacitación**

En estos momentos México se encuentra inmerso en un amplio proceso de apertura comercial; aunado a ello, la globalización de los mercados en la economía exige esfuerzos comunes, la calidad, la innovación y la creatividad, como principales medios para enfrentar la competitividad internacional.

En lo que respecta al sector empresarial en México, se viven desde hace tiempo procesos de preparación o transformación en el que gradualmente va adecuando sus estructuras organizacionales, sus tecnologías y métodos de producción, con el fin de obtener la eficiencia y ser competitivo.

Sólo en la medida en que una organización es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, los empleados, proveedores y clientes que la sostienen; sólo en la medida que es rentable está en posibilidades de cumplir su misión dentro de la estructura económica y política.

De tal forma que Cervecería Moctezuma a través de innovaciones, ajustes, cambios, adecuaciones, proyectos de capacitación, programas de calidad, mejora continua y mayor dinamismo laboral, pretende adecuarse a las exigencias que imperan en nuestro país.

México exporta, en un escenario de crecientes relaciones comerciales, y en Cervecería Moctezuma se impulsa la presencia del país en el mundo a través de la internacionalización de sus productos y servicios.

Ya que el mercado de México es el mundo entero, Cervecería Moctezuma toma la misma visión - que actualmente se manifiesta en la presencia de sus productos en 55 países de los cinco continentes- la empresa mexicana debe ser capaz de generar una organización que en realidad facilite el desarrollo de la persona en sus diversas dimensiones, que la comprenda integralmente y genere condiciones propicias para su desarrollo, que encuentre en su energía la fuerza para cambiar y hacer que la organización crezca, junto con ellos.

Ante este panorama, el desarrollo económico y social, así como el desarrollo tecnológico y educativo se presentan como realidades apremiantes para cualquier país.

### **3.1. Detección de Necesidades de Capacitación**

Una necesidad es una carencia o vacío que debe ser cubierto, esto determina y organiza el comportamiento hacia el logro. Las necesidades son metas conocidas o desconocidas que mueven el individuo a buscar su satisfacción.

Para que una organización laboral funciones eficientemente requiere entre otras cosas, de recursos materiales y recursos humanos, pero cuando éstos últimos no desempeñan en forma óptima su trabajo, provocan un desequilibrio en la organización, ya sea por falta de conocimientos, destrezas o habilidades que requiere el puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las necesidades de capacitación son:

Aquellos conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos para mejorar la calidad o cantidad de trabajo.

Constituye la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto y los estándares requeridos.

De acuerdo al origen en que surgen:

**Organizacionales:** Se refiere a aquellos aspectos que provocan problemas que afectan a toda organización.

**Departamentales:** Se refieren a aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de trabajadores de diversos puestos, que pertenecen a una misma área de trabajo.

**Ocupacionales:** Son las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que debe realizar.

**Individuales:** Se refieren a las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes, que impiden el desarrollo personal del trabajador.

Por su circunstancia

**Presentes:** Son aquellos que se deben a fallas en una situación actual, que interfieren en lo logro de los objetivos presentes. Las organizaciones son extremadamente complejas y por consiguiente un problema particular no se debe exclusivamente a una causa, sino a la reunión de diversos factores entre los cuales puede estar incluida la falta de conocimientos y de habilidades. Estas necesidades no existen aisladamente, sino que son el resultado de la interrelación de los elementos de la organización con los individuos que la conforman.

**Futuras:** Estas se producen a causa de los cambios introducidos en la solución de las necesidades presentes. Aparecen cuando la capacitación puede anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos, o cuando al superar dicha dificultad se pretenden objetivos más amplios.

Cómo las encontramos

**Manifiestas:** Pueden ser identificadas a través de la simple observación o registro de trabajo. Dentro de este grupo de necesidades se encuentran: trabajadores de nuevo ingreso, transferencias de personal, incremento de estándares, modificación de maquinaria, etc.

**Encubiertas:** Se originan cuando los trabajadores ocupan normalmente su puesto y existen problemas de desempeño. Estas necesidades se enmarcan dentro de las diversas variables: actitudes del personal, liderazgo, motivación, etc., por lo que se requiere de una investigación minuciosa para determinarlas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Objetivos de la  
D.N.C.

Identificar las necesidades de capacitación que tienen todas las personas, tanto a nivel técnico como social.

Clasificar las necesidades de acuerdo al tipo de necesidad y al área de detección.

Determinar la jerarquía o prioridad relativa que tienen esas necesidades, en la relación con el objetivo general del grupo de personas atendidas.

Identificar el tiempo y los recursos requeridos para atender las necesidades detectadas.

Ventajas de  
la D.N.C.

Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.

Identificar las características de esas personas.

Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.

Establecer las directrices de los planes y programas.

Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.

Identificar instructores potenciales.

Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.

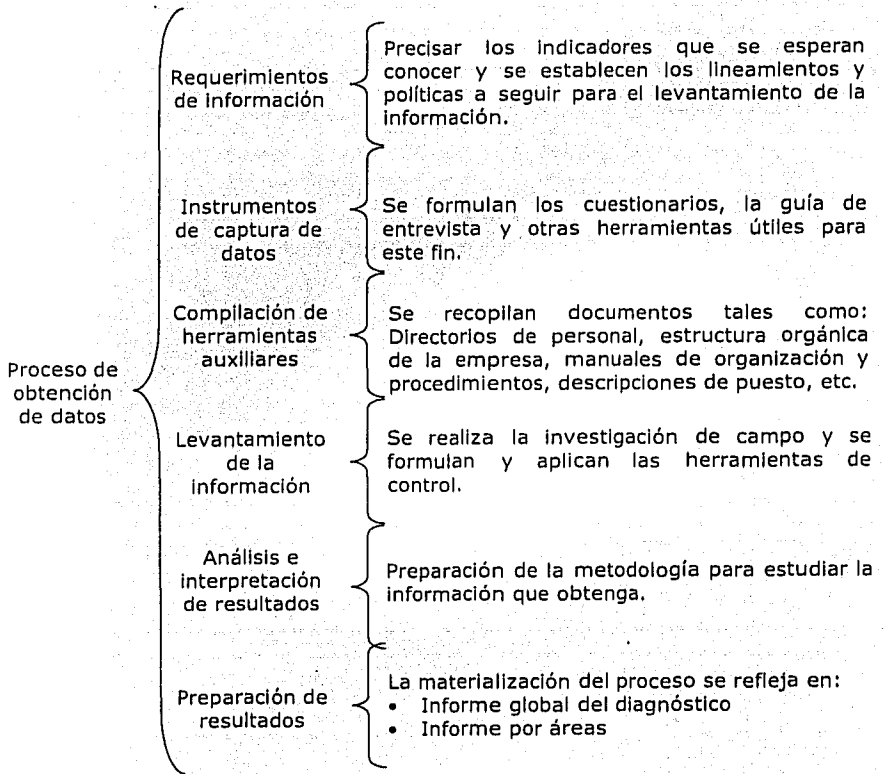
Contribuir al logro de los objetivos de la organización.



Con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, podrían además alcanzarse los siguientes objetivos:

- \* Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades.
- \* Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación de los cursos.
- \* Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo.
- \* Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- \* Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc., requeridos para cada curso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



FASES de la D.N.C.	Determinación de la situación ideal	La situación ideal es cuando se establecen una serie de estándares que son susceptibles de alcanzarse. Es el DEBER SER. Informe global del diagnóstico, Informe por áreas
	Determinación de la situación real Preparación de resultados	Es establecer y determinar el ES y SE HACE.
	Comparación entre ambas situaciones	Determinar con precisión las desviaciones que se presentan entre lo ideal y lo real, entre el DEBER SER y el ES.
	Determinación de necesidades	Con los resultados obtenidos, estamos en posibilidad de determinar cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador.

Estándares de Análisis	Recursos materiales	Son los útiles o utensillos de trabajo que el trabajador, empleado, funcionario o ejecutivo, requiere para realizar sus labores.
	Actividades	Son las acciones que se tienen que llevar a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil. Son las Funciones, es el QUEHACER
	Índices de eficiencia	Algunas actividades pueden ser cuantificadas, sobre todo las operativas. Entonces un índice de eficiencia es la cuantificación de la actividad.
	Requerimientos	Son aquellos aspectos de escolaridad, experiencia, edad, sexo, aspectos físicos que se necesiten para desempeñar un puesto de trabajo.
	Ambiente laboral	Es todo aquello que envuelve al trabajador y a su puesto de trabajo. Por ejemplo: luz, color, mobiliario, etc.
	Medidas de seguridad	Son aquellos aspectos que hay que cuidar para evitar que se contraigan enfermedades profesionales o que se provoquen accidentes de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Capítulo III

Una vez revisado los elementos que integran una D.N.C., podemos establecer que ésta proporciona la información necesaria para tomar decisiones que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo en la elaboración de actividades destinadas a la capacitación.

A forma de conclusión la D.N.C., debe conducir a establecer:

- ⇒ En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;
- ⇒ Quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requiere qué;
- ⇒ En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje, y
- ⇒ Cuándo y con qué prioridad se necesita.<sup>1</sup>

La D.N.C., proporciona la materia prima para hacer los programas y el plan de capacitación, proporcionando indicadores que nos servirán tanto para la planeación como para la evaluación de las actividades.

En el momento que la empresa desea impartir capacitación es necesario que también conozca lo que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social requiere para que legalmente sea aceptada sea aceptada una propuesta de capacitación.

De tal forma, es importante destacar los elementos e importancia que deben integrar un plan y un programa de capacitación, de esta forma tendrán bases sólidas para llevar a la práctica los mismos.

Por lo anterior es indispensable establecer conceptos generales que apoyen la práctica.

---

<sup>1</sup> Roberto Pinto Villatoro. Op. cit. Pág. 26.

### **3.2. Programa de capacitación**

Una vez realizada la D.N.C., el siguiente paso es, la elaboración de los programas que se dirijan a cubrir las necesidades detectadas.

#### **Definición e importancia**

##### **Programa :**

"Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de trabajo en un determinado puesto en cuanto a capacitación y adiestramiento" <sup>2</sup>

"Documento en el que se enuncian, por escrito un conjunto de actividades e informaciones organizadas sistemáticamente, encaminadas a cumplir con metas y objetivos previamente establecidos, dirigidos a una población determinada y en un tiempo definido" <sup>3</sup>

"Plan en el que se fijan objetivos, secuencia de operaciones y tiempos para realizar cada uno de sus partes. La programación puede extenderse hasta la previsión de los elementos auxiliares. El proceso educativo requiere de la programación como elemento básico para garantizar la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje" <sup>4</sup>

"Parte de un plan de capacitación y adiestramiento que constituye la segunda fase en el proceso administrativo de la capacitación. Contiene la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. Establece las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables" <sup>5</sup>

<sup>2</sup> STYPS. Dirección General de Capacitación y Productividad. Criterios para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Pág. 12

<sup>3</sup> Instituto de Seguridad y Servicios Sociales y Culturales. Manual Técnico - Instructor de la Capacitación. Pág. 29

<sup>4</sup> Antonio Gago Huguet Modelos de Sistematización del Proceso Enseñanza-Aprendizaje. Pág. 78

<sup>5</sup> Hugo Calderón Córdova. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Pág. 145

### Capítulo III

El programa en cuanto al aprendizaje de los capacitandos tiene las siguientes funciones:

- ❖ Determinar la manera de organizar los objetivos de aprendizaje que se llevarán a cabo;
- ❖ Seleccionar las actividades, metodología y recursos adecuados para hacer más eficiente el proceso;
- ❖ Dar al participante una orientación específica de lo que se espera de él y de lo que él puede esperar del proceso de capacitación.
- ❖ Determina tipos, momentos e instrumentos de evaluación.

Como resultado de un avance científico y tecnológico surge la Tecnología Educativa apoyada en las concepciones de progreso y eficiencia, que responden a un modelo de sociedad y como propuesta alternativa al modelo Tradicional.

La tecnología educativa concibe al aprendizaje como un conjunto de cambios y/o modificaciones en la conducta del sujeto como resultado de acciones determinadas. Así la didáctica de este modelo brinda una amplia gama de recursos técnicos para que el instructor controle, dirija y oriente el aprendizaje.

El instrumento que propone la tecnología educativa para guiar el trabajo didáctico es la *Carta Descriptiva*. La cual se considera como un modelo técnico de enseñanza que guía al instructor sobre lo que se pretende en un proceso de educativo y cómo lograrlo.

El elemento fundamental son los Objetivos conductuales, ya que a partir de estos se desprenden los otros elementos que componen la Carta.

**OBJETIVOS.** Es la formulación que describe logros y conductas que se esperan del sujeto, al concluir su aprendizaje. Su función es orientar y guiar las actividades de este proceso. Dentro de los objetivos se plantea la razón de ser, la justificación y la dirección del proceso de enseñanza - aprendizaje; también debe quedar plasmado en forma que se pueda evaluar si se ha alcanzado o no.

- *Objetivo General.* Se debe formular como una descripción de los resultados que se desean del proceso de enseñanza - aprendizaje. En su elaboración se precisan las necesidades a las que se pretende dar respuesta, el comportamiento de los educandos cuando egresen de dicho proceso. Su principal función es determinar el perfil del educando que ha concluido un evento formativo y orientar la planeación en sus diferentes fases y aspectos.
- *Objetivo particular.* Se desprende del objetivo general y corresponde a una parte de los resultados que se busca alcanzar en cada fase del proceso formativo.
- *Objetivo específico.* Es la descripción y delimitación clara y precisa de la conducta a lograr en el sujeto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Su función es especificar la conducta que se espera alcanzar en los sujetos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Capítulo III

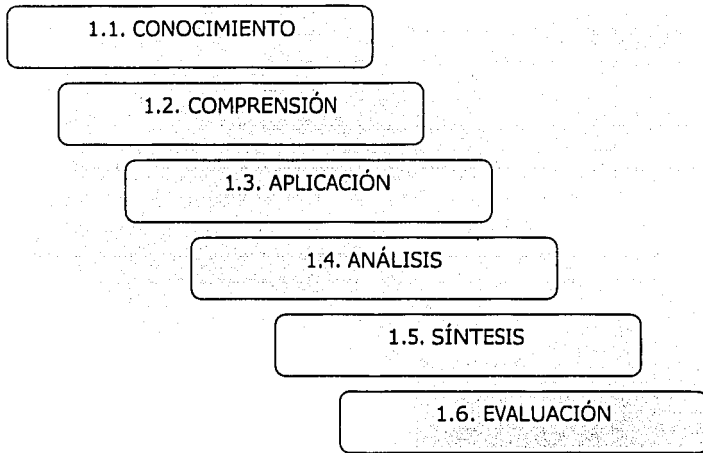
Los elementos con los que debe contar un objetivo según Mager, son:

- a) Identificación de la conducta: tipo de actividad que será aceptada como muestra de que el sujeto ha alcanzado el objetivo
- b) Definición de la conducta: descripción de las condiciones importantes bajo las cuales se espera que se realice.
- c) Criterios de actuación aceptable: cómo debe actuar el sujeto para que su rendimiento se considere adecuado.



Benjamín Bloom, es el autor que más influencia ha tenido en este campo a partir de su clasificación denominada *Taxonomía de los objetivos educacionales*. Desde ésta, el diseño de objetivos puede ubicarse en tres áreas de aprendizaje:

1. **Área cognoscitiva:** abarca el conocimiento del mundo circundante y de las informaciones y relaciones que se deben dominar. Incluye objetivos que se refieren a la memoria y al desarrollo de habilidades y capacidades de orden intelectual.  
El orden que va de lo sencillo a lo complejo se conoce como nivel de dominio.

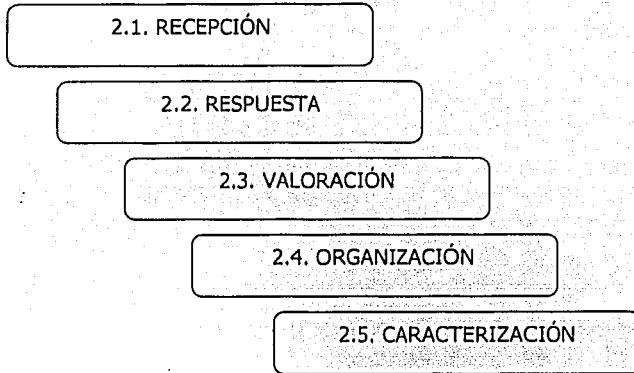


- 1.1. **Conocimiento:** Se refiere a la forma elemental de conocer algo, aquella que se finca en el proceso de la memoria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 1.2. **Comprensión:** Consiste en captar cualidades que integren una información para expresarse con las propias palabras, esta actividad es diferente a la memorización, reconocimiento o identificación.
- 1.3. **Aplicación:** Supone la presencia de situaciones nuevas en las que el capacitando utiliza los principios y métodos de la materia para resolver un problema particular.
- 1.4. **Análisis:** Son las situaciones análogas en las que el capacitando identifica los elementos de la estructura de un todo y explica la relación que observa entre ellos, implica desde luego, una transferencia a problemas nuevos.
- 1.5. **Síntesis:** Supone trabajo con piezas, elementos aislados para arreglarlos y combinarlos hasta integrar un nuevo esquema, proponer un plan o redactar una historia original.
- 1.6. **Evaluación:** Supone capacidad para formular juicios de valor, de carácter cualitativo, con criterios propios o con aquellos de que fue provisto, al llegar a este nivel el capacitando será totalmente creativo.

2. **Área afectiva:** se refiere a los elementos emotivos, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que se deben desarrollar; en esta área se trata de organizar e integrar la personalidad para su plena realización. El orden también va de lo sencillo a lo complejo en niveles de dominio.



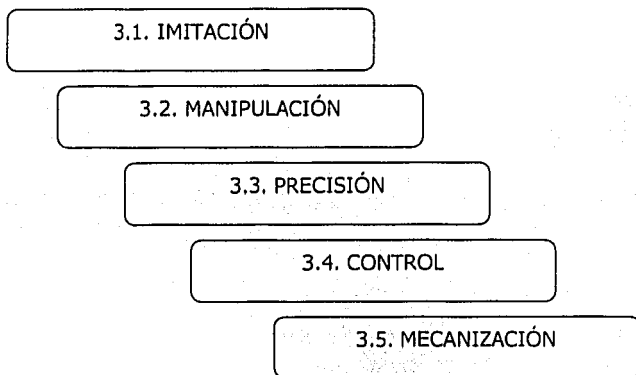
- 2.1. **Recepción:** El capacitando se muestra sensible a la existencia de ciertos fenómenos y estímulos, es decir, que este dispuesto a recibirlos y prestarles atención.
- 2.2. **Respuesta:** El capacitando está en disposición de realizar la actividad propuesta voluntariamente en forma activa, llegando a tener incluso sensaciones de agrado o entusiasmo por realizarla, dicho entusiasmo le mueve a elecciones personales durante el proceso del aprendizaje y la manifestación de iniciativa propia, ya que el comportamiento va acompañado de una emoción positiva de agrado o satisfacción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Capítulo III

- 2.3. **Valorización:** Le da cierto valor a un hecho, fenómeno, comportamiento u objeto, identificándose con éste, pretendiendo ser aceptado por los demás.
- 2.4. **Organización:** El capacitando sitúa y relaciona el valor que ha adquirido, con los que ya posee, o con los nuevos que adquirirá; lo integra en ese complejo de valores y luego hace una jerarquización. La jerarquización de valores forma su propia filosofía de vida, asimismo establece que valores son de vigencia universal.
- 2.5. **Caracterización:** Cuando el capacitando actúa de una forma consciente y afectiva, ha definido perfectamente su filosofía y la exterioriza a través de su conducta, Manifiesta una predisposición al actuar de cierta forma, muy suya, que los demás verán en él, como una característica de su personalidad.

3. **Área psicomotriz:** implica cualquier acto de coordinación muscular. Abarca los objetivos que comprenden habilidades musculares, hábitos, destrezas tanto mentales como verbales y manipulaciones de materiales u objetos. Esta área se divide en cinco niveles que también van de lo sencillo a lo complejo por niveles de dominio.



- 3.1. **Imitación:** El capacitando se limita a la mera repetición o reproducción de gestos, sonidos, movimientos, trazos, etc., no interviene la originalidad.
- 3.2. **Manipulación:** El capacitando se independiza de la imitación para realizar por sí solo las actividades como manejar instrumentos, herramientas, lecturas, escritura, etc. Igualmente puede mover diferentes partes del cuerpo o seguir la secuencia de un proceso, todo ello según indicaciones previas.

TESIS CON  
FALLA ORIGEN

- 3.3. **Precisión:** El capacitando es capaz de realizar diferentes actividades que se requieran en una ejecución de mayor calidad, como producir sonidos rítmicos, ejecutar movimientos sincronizados, elaborar materiales conforme a instrucciones sumamente detalladas.
- 3.4. **Control.** El capacitando, además de conseguir una buena coordinación de sus propios movimientos o ejecuciones, manifiesta una capacidad para coordinar a otros y una visión para rectificar movimientos o procesos. La calidad de la propia coordinación supone ya, la ejecución precisa, no solo de una, sino de varias actividades o movimientos enlazados.
- 3.5. **Mecanización.** El capacitando ha llegado realmente a adquirir la destreza y el dominio absoluto de las ejecuciones, manifestando una gran soltura y naturalidad, a tal punto que puede hacerlo bien en una forma casi mecánica.

**CONTENIDO:** Una vez definidos los objetivos se determinan todos aquellos elementos como métodos, valores, lenguajes, etc., que puedan ser objeto de aprendizaje. Los contenidos son proporcionados y validados para cumplir con determinadas características y cumplan los objetivos.

El ordenamiento de los contenidos de acuerdo a la población y a las necesidades específicas pueden realizarse:

- a) **A través del método deductivo e inductivo.** Va de lo general a lo específico, cuando el participante no domina el tema y de lo específico a lo general, cuando ya se domina o se conoce el tema.
- b) **Por intereses.** Se inicia la instrucción con un tema que interese mucho al grupo y así lo mantendrá motivado.

- c) **Por lógica.** Los temas por sí mismos, exigen que un evento vaya antes que otro.
- d) **Por destrezas.** Se debe tener prioridad por enseñar la acción o efectos del trabajo mismo que centrarse en las causas o problemas que lo originan, Si una persona tiene que dejar el curso, por cualquier razón, es mejor despacharlo, manejando o practicando x mecanismo que conociendo sus ventajas o seguridades.
- e) **Frecuencia de uso.** Se enseñan destrezas que empleará mas a menudo el trabajador, se ordenan los temas en escala decreciente de importancia. De esta manera las destrezas que por falta de tiempo no alcance a aprender, serán las que menos va a ocupar.
- f) **Práctica de trabajo.** Es necesario organizar los contenidos con la oportunidad de practicar el trabajo parcialmente en cada una de las sesiones, y no dejar solo tiempos mínimos para estas acciones y en ocasiones nula actividad práctica.

**ACTIVIDADES:** Son las tareas y acciones que se proponen para iniciar, ampliar o reforzar los contenidos.

Consideraciones y acciones más efectivas a realizar por parte del instructor para facilitar el aprendizaje a los capacitandos. Es decir, se piensa en las maneras que, apoyadas en la técnica seleccionada, permita la transmisión del conocimiento y al capacitando, ensayar nuevas experiencias didácticas y colectivas.

Estas actividades deben ser del instructor y de los participantes.

**Ejemplo:** Exponga, con la ayuda de acetatos o rotafolio, las principales funciones del líder expresadas en la pág. 58 del Manual del participante. Inicie interrogatorio y responda las preguntas.

**RECURSOS:** Son los materiales didácticos necesarios para desarrollar eficazmente. Su uso permite facilitar la comprensión y mantener el interés sobre los temas o actividades.

La clasificación de los recursos es la siguiente:

- RECURSOS {
- ❖ Gráficos: acetatos, carteles, diagramas, láminas, planos, gráficas
  - ❖ Fotografías: Dispositivas y fotografías
  - ❖ Audiovisuales: Películas
  - ❖ Auditivos: Cassettes, CD 'S
  - ❖ Tridimensionales: Maquetas o modelos a escala
  - ❖ Otros: Máquinas y herramientas

**TIEMPO:** Es el lapso que se dedica a cada actividad, así como a la duración total del curso o evento formativo. El tiempo de cada tema expresa en minutos el de un evento formativo en horas.

**TÉCNICA DIDÁCTICA:** Medios o métodos empleados para activar y dinamizar las acciones de instrucción; obteniéndose resultados de aprendizaje inmediatos, activos y prácticos a ejecutar.

Son las formas de organización o actualización para conducir un proceso de enseñanza -aprendizaje.

Una forma de clasificar las técnicas didácticas es:

- Técnicas {
- ❖ Encuadre
  - ❖ Rompimiento de tensión
  - ❖ Aprendizaje dirigido
  - ❖ Aprendizaje delegado



A continuación se describirán algunas técnicas que para el programa de capacitación propuesto más adelante, son las más utilizadas.

## **TÉCNICA EXPOSITIVA**

La técnica expositiva consiste en la representación oral de un tema, que un instructor hace ante un grupo de personas centralizándose las actividades a hablar, preguntar, mostrar, ilustrar, etc.

Específicamente consta de tres fases:

- Introducción
- Información del tema
- Síntesis del tema

Aplicación:

El uso de la técnica expositiva es el más común, permite abarcar contenidos amplios en un tiempo relativamente corto; facilitando ampliamente la comunicación de la información a grupos numerosos, permitiendo expresar contenidos muy amplios a corto tiempo.

La aplicación de la técnica expositiva es efectiva, siempre y cuando la comunicación oral no lleve un solo sentido, es decir, de instructor a participantes, lo que la convierte en una conferencia verbalística.

Se selecciona cuando los objetivos se refieren a la adquisición de conocimientos, formación de ciertas habilidades intelectuales como por ejemplo: el manejo de formas e instructivos para el control de calidad, la interpretación de planos, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo:

- Su manejo abarca una fase de introducción, en donde el instructor enuncia los puntos que serán tratados en la sesión, aclarando los objetivos a alcanzar y recordando lo expuesto en el tema o sesión anterior.
- La introducción debe ser breve, emotiva y persuasiva para el logro del aprendizaje.
- En la fase de información, los contenidos han de seguir un orden lógico y entendible.
- Intercalando ejemplos suficientes para la mejor comprensión del contenido.
- Interrogando oportunamente a los participantes acerca de lo expuesto, para detectar errores de interpretación y corregirlos.
- Las informaciones o conocimientos a impartir, han de ir acompañados del uso de materiales o equipos didácticos para objetivar, representar e ilustrar el contenido de la información.
- La tercera fase, denominada de síntesis tiene como propósito enfatizar los aspectos importantes de la exposición, ayudando a los participantes a estructurar y retener la información.
- El instructor, para elaborar la síntesis de las informaciones expuestas, cuestiona a los participantes con preguntas abiertas o directas, elaborando un cuadro sinóptico o esquema. Todo aquello sirve para que los participantes integren y afirmen las ideas básicas impartidas.

## **TÉCNICA INTERROGATIVA**

Hay una técnica de enseñanza que debe merecer la atención del instructor, por ser uno de los mejores instrumentos del campo didáctico como auxiliar en la acción de educar. Esta técnica es la del interrogatorio que va llevando al instructor a un mejor dominio del conocimiento.

El interrogatorio permite conocer al participante y resaltar sus aspectos positivos que, una vez estimulados y fortalecidos, pueden llegar a anular los negativos.

El interrogatorio se presenta también como función diagnóstica de las dificultades y deficiencias del participante, puede ser empleado para diversos fines, dentro de la actividad capacitadora:

1. Motivación de la sesión.
2. Sondeo de preparación de la sesión en determinados asuntos, antes que sean suministradas nuevas clases o nuevos conocimientos, de manera que pueda efectuarse la unión de lo conocido con lo desconocido.
3. Sondeo en cuanto a las posibilidades del alumno.
4. Verificación del aprendizaje, a fin de saber si lo que fue enseñado fue debidamente asimilado, si no lo fue o si lo fue de manera inconveniente, se posibilitará una rectificación del aprendizaje.
5. Estímulo para la reflexión.
6. Recapitulación y síntesis de lo que fue estudiado.
7. Fijación de las nociones tratadas en situaciones de estudio.
8. Estímulo al trabajo individual durante la sesión.
9. Preparación del ambiente para el cambio de actividad que constituye la presentación de un tema nuevo.

El instructor debe apoyarse en las preguntas que exijan reflexión, de modo que las respuestas no sean una meta forma de expresión estereotipada, debe exigir como respuesta a una pregunta la frase completo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TÉCNICA DE LOS CUATRO PASOS

Es fundamental recordar que la mejor forma de aprender es haciendo y practicando lo aprendido. Aquí, el instructor realiza una operación, actividad o práctica, dominando todos los detalles de su ejecución, siguiendo rigurosamente las etapas de la misma, incitando a los participantes a que ejecuten la operación demostrada.

### Aplicación

Se aplica para instruir sobre áreas prácticas de ejecución de las que se necesita adiestramiento, habilidades manuales, etc., es la técnica de enlace entre la teoría y la práctica, su utilidad esencial es ejercitar al participante para que domine una operación, permitiendo a este, su aprendizaje y corregirlo al recibir la aprobación del instructor.

### DESARROLLO

**1. DEMOSTRACIÓN DEL INSTRUCTOR.** Consiste en colocar al participante y todo el material de ayuda de manera que todas las personas puedan verlos, luego el instructor da una demostración de cómo realizar el trabajo. Se debe realizarla demostración mas despacio de lo normal, diciendo lo que se hace, al mismo tiempo que realiza cada operación.

Las operaciones difíciles pueden repetirse, dejando una pausa entre las demostraciones, para permitir la comprensión del participante. Si se requiere ayuda, puede utilizarse uno de los asistentes mejor preparados o a otro instructor. Durante cada operación, el instructor debe asegurar que todos los participantes tengan una clara visibilidad, usar palabras apropiadas, hacer preguntas para determinar si la persona entendió, reforzar los puntos clave de la operación y siempre observar las precauciones de seguridad.

**2. REPETICIÓN DEL INSTRUCTOR.** Normalmente se usa en trabajos que requieren rapidez, precisión o un grado apropiado de tranquilidad. El propósito de este paso es mostrar a los participantes la continuidad de la operación que debe mantenerse con las normas de los objetivos. El instructor introduce este paso y les dice a los asistentes que en función de mostrar continuidad, las preguntas deberán hacerse hasta haber completado la repetición

**3. REPETICIÓN INSTRUCTOR/PARTICIPANTE.** Se utiliza para habilidades mentales o físicas. En este paso el instructor selecciona a un participante que le diga al instructor lo que debe ir haciendo. Este paso tiene la finalidad de que el instructor compruebe la comprensión del participante al preguntarle lo que sigue en cada operación. Esta técnica es especialmente útil en trabajos peligrosos, operaciones complejas o bien cuando se utiliza equipo caro o delicado.

**4. DEMOSTRACIÓN DEL PARTICIPANTE.** Consiste de tres diferentes opciones a seleccionar por el instructor. Usualmente se utiliza una y se utilizan para habilidades mentales o físicas:

- a) Participante solo: En esta el instructor escoge a una persona. El instructor le dice al participante donde debe colocarse y lo que se espera que se haga. El participante repite el trabajo explicando cada paso antes de realizarlo. El instructor supervisa, dando oportunidad al participante de corregir sus propios errores.
- b) Tutor alumno: Los participantes se separan por parejas o en grupos pequeños. Un participante se escoge como tutor y el otro como Alumno debe realizar el trabajo a medida que el Tutor corrige los errores. Al terminar el trabajo, los participantes cambian de papel hasta que todos hayan hecho el trabajo. El instructor supervisa durante la sesión.

ESTADÍSTICO NO SALE  
FALLA DE ORIGEN

- c) Trabajo de grupo. El instructor desarrolla los pasos del trabajo y todo el grupo de participantes siguen los pasos del instructor. Antes de iniciar la sesión, el instructor acomoda los lugares de manera que todos puedan ver, luego explica lo que va a realizar y reparte el material a los asistentes para que realicen el trabajo. Luego el instructor hace el trabajo paso a paso, explicando lo que se hace, cómo se hace y resaltando los puntos clave. Al término de cada paso el instructor supervisa, los participantes realizan el paso mientras el instructor supervisa, hace preguntas y corrige errores. El instructor debe asegurarse que los participantes no se brinquen o adelanten y pierdan puntos importantes.

## **PEQUEÑOS GRUPOS DE DISCUSIÓN**

Un número reducido de personas (entre cinco y veinte) tratan un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador, miembro del mismo grupo que constituye un grupo de discusión.

Se trata de un intercambio cara a cara entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema, etc.

### **Aplicación**

Esta técnica no sólo es una mera charla o conservación, sino que se realiza para discutir el análisis y solución de un problema, ayudando al participante a tomar decisiones, adquirir información en el análisis mismo del tema, al escuchar y ser escuchados en aportación recíproca de información.

### **Desarrollo**

- Una vez reunidos, el grupo designa un director para conducir la sesión, se elige también a un secretario para que registre las conclusiones.
- El director formula con precisión el tema o problema por discutirse y por decisión del grupo se establecen los objetivos a alcanzarse y las normas de organización para el desarrollo del tema.
- El instructor puede informarse de los temas de más interés, pidiendo a los participantes que se los hagan conocer por escrito o redactando una lista de temas específicos.
- Se va cediendo la palabra a cada uno de los miembros del grupo, sin que se pierda de vista las normas establecidas y los objetivos fijados.
- La tarea general del director, será: estimular la participación de todos los miembros, limitando a los acaparadores y alentando a los remisos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### *Capítulo III*

- Los miembros del grupo se centraran más en las ideas que en las personas que lo expresan.
- Al finalizar la discusión, el coordinador de acuerdo con el grupo hará un resumen, formulándose las conclusiones que serán registradas por el secretario.
- Es conveniente ubicarse en círculo, alrededor de una mesa; donde todos puedan verse y comunicarse cara a cara.



## **CORRILLOS**

**INTRODUCCIÓN:** El instructor explicará a todos los participantes el procedimiento que se seguirá, el cual es el siguiente.

- El objetivo que se persigue y los resultados que se deben alcanzar.
- La participación que se espera de cada uno de los participantes.
- El tiempo de que disponen para presentar los resultados.
- La forma como se distribuirán para formar los corrillos.
- La manera de distribuir el mobiliario para trabajar.
- Material de apoyo o lecturas que el instructor designe en caso de que se requiera.

Cada corrillo nombrará siempre un moderador, en caso de que el instructor no lo haga directamente, y procederá a entregar a cada participante el material de lectura, en su caso.

Las funciones del moderador serán las siguientes:

- Conducir el análisis y la discusión de la información propuesta dentro del tiempo asignado.
- Estimular la participación de estudio.
- Controlar cualquier dificultad que se presente.
- Evitar desviaciones sobre el tema central.
- Dar conclusiones al finalizar la presentación de los corrillos.

**ESTUDIO:** Esta es la fase de interacción, lectura, análisis y aprendizaje del tema, donde más pendiente debe estar el instructor para aclarar dudas y ayudar a los grupos que así lo requieran. El aprendizaje de esta fase está centrado en cada corrillo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El instructor llevará un registro del tiempo concedido, faltando unos cinco minutos para que éste concluya, avisará a los corrillos, a fin de que terminen de laborar las conclusiones que presentarán al resto del grupo, pero en caso de que los grupos se encuentren en amplia interacción, deberá dejar pasar más tiempo.

**PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES.** El instructor pedirá al moderador de cada corrillo que presente sus conclusiones al resto del grupo y anotará en el rotafolios los puntos principales de dichas conclusiones.

### **LLUVIA DE IDEAS**

El objetivo principal que sigue esta técnica es propiciar el surgimiento de ideas entre la gente. Si bien esta técnica fue creada para promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser eficaz empleada en otros casos para expresar creencias u opiniones sobre un tema.

Al inició se pide a los participantes den su opinión o ideas sobre un tema en particular, cada participante interviene y se anotan las ideas, después se analizan para ver hasta que punto son viables para ponerse en práctica.

## **TÉCNICAS DE JUEGOS VIVENCIALES**

Son experiencias estructuradas con la finalidad de provocar diferentes reacciones en los participantes. Esto nos conduce al análisis y reflexión de dicha reacción.

Recuerde siempre que al aplicar alguna de estas técnicas debe contemplar los siguientes:

- Explique de manera clara y detallada las instrucciones de la técnica a los participantes.
- Especifique cual es el propósito para utilizar esta técnica y que se piensa lograr con ella.
- Al final no se olvide de sacar las conclusiones de lo observado durante la aplicación de la técnica.

Los rubros generales en que se dividen los juegos vivenciales para este trabajo son:

### **RUBRO**

- Competencia
- Comunicación y desarrollo grupal
- Liderazgo
- Ruptura de hielo
- Sensibilización
- Toma de decisiones

De acuerdo a cada instructor se definirán los juegos vivenciales que se aplicarán en cada curso de capacitación, debido a que existen una gama muy amplia de ejercicios y el instructor dependiendo del objetivo a cumplir hace las modificaciones convenientes.

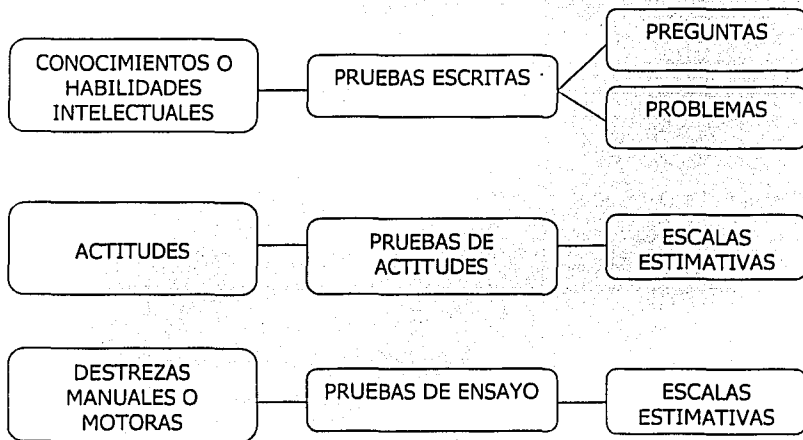
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**EVALUACIÓN:** El diccionario de las Ciencias de la Educación la define como la "Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos..."

Definimos a la evaluación como: El conjunto de operaciones que tienen por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los participantes en el proceso de aprendizaje, con respecto a los objetivos planteados.

El instrumento de evaluación es todo aquello que permite medir o cuantificar el rendimiento, el trabajo, tarea o conducta del participante.

La forma de determinar el instrumento de evaluación se debe realizar sin perder de vista la conducta específica en el objetivo.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Un Programa de Capacitación debe estar dentro de un documento más amplio que es el Plan de Capacitación, por lo cual revisaremos los elementos que lo definen.

### **3.3. Plan de Capacitación**

#### **Definición e importancia**

**Plan :** "Proyecto que comprende una serie de medidas que permiten conseguir un objetivo previamente determinado, en base a las necesidades detectadas en una organización" <sup>6</sup>

#### **Plan común de Capacitación y Adiestramiento:**

"Planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características similares, pertenecientes a una misma rama o giro económico" <sup>7</sup>

#### **Plan de Capacitación y Adiestramiento por Empresa:**

"Plan o programa de capacitación que las empresas elaboran de acuerdo a las áreas ocupacionales que la integran" <sup>8</sup>

#### **Plan de capacitación y Adiestramiento**

"Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento para cada una de las áreas ocupacionales que integran una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por materia o por actividad económica" <sup>9</sup>

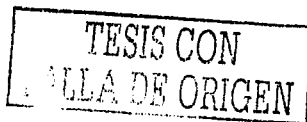
---

<sup>6</sup> STyPS. Criterios para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Pág. 22

<sup>7</sup> Idem. Pág. 22

<sup>8</sup> Idem. Pág. 24

<sup>9</sup> Idem. Pág. 26



Plan: Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral de los programas que lo componen" <sup>10</sup>

**PLAN.** Es la organización de los factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje a fin de facilitar en un tiempo determinado la reestructuración cognoscitiva, la adquisición de habilidades y los cambios de actitudes en los participantes.

### **Características**

- Sistemático: por que esta vinculado con las otras áreas de la empresa.
- Gradual: por que las acciones que se determinan en su ejecución deberán aplicarse paso a paso y hacer adaptaciones necesarias a las características del trabajo.
- Continuo: por que deberá tener permanencia en la aplicación de las acciones de capacitación.

Funciones.

Permite la:

- a) Estructuración de los contenidos.
- b) Estructuración de las actividades que realiza el participante para aprender los contenidos del programa.
- c) Organización de los materiales para que los participantes perciban el contenido y puedan operar con él.
- d) Sistematización del proceso de capacitación.

---

<sup>10</sup> UCECA. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. Pág. 17

Si bien es cierto que los elementos del programa deben ser conocidos y aplicados de acuerdo a lo que señala en teoría la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, también es fundamental conocer las necesidades específicas de la empresa u organización donde se llevará a cabo. Así como su entorno macroeconómico, lo que determina en gran medida el tipo y alcance del programa.

Por lo anterior es fundamental conocer la historia, antecedentes en capacitación y organigrama de la empresa en que se implementará un programa de capacitación. De esta forma, en el siguiente capítulo se proporcionaran datos de la empresa donde se realizó el estudio de caso, Cervecería Cuauhtémoc, Planta Anuncios y Servicios, S.A. de C.V.

## **Capítulo IV**

### **Estudio de caso en AYSSA**

Para saber lo que realmente requiere una empresa en cuanto a capacitación, es necesario conocer su historia, para así poder establecer alternativas viables que satisfagan las necesidades actuales, sólo de esta manera podremos tener una visión general y particular para así situarnos en la realidad que vive la empresa: su entorno, políticas, organización, etc.

La empresa que se retoma en este estudio de caso es Cervecería Moctezuma, Planta: " Anuncios y Servicios. S.A. ", por lo cual se hará un esbozo histórico del desarrollo de la empresa.

#### **4.1. Historia de la empresa**

Aunque el consumo de pulque fue predominante en el México prehispánico, otras bebidas fermentadas gozaron de la preferencia de los antiguos mexicanos. Entre éstas se contaban el tesgüino - también conocido como tejuino o izquiate - y el sendecho, ambas elaboradas a partir del maíz y que alcanzaron gran difusión por toda Mesoamérica.

Con la llegada de los europeos a América, la cerveza comenzó a desplazar a las bebidas autóctonas del Nuevo Mundo.

La primera concesión para fundar una cervecería en América la obtuvo el 12 de diciembre de 1543 Alonso de Herrera, quien se estableció en la hacienda El Portal, muy cerca del Paso de Cortés, en Amecameca, Estado de México.



#### Capítulo IV

Con instalaciones rudimentarias y limitado abastecimiento de cebada y trigo, insumos indispensables para elaborar cerveza, Alonso de Herrera comenzó su producción.

Muy pronto logró su producto la aceptación de españoles e indígenas, lo que hizo que Herrera proyectara la ampliación de su fábrica, al tiempo que se encargaba de sembrar por su cuenta la cebada y el trigo.

Sin embargo, con el fin de proteger los productos y el comercio europeos, la Corona Española impuso fuertes restricciones económicas a la Nueva España; esto impidió que la fábrica de Herrera prosperara. Lo mismo sucedió en otros centros productores; en cambio, aumentaron las importaciones de cerveza, española en particular y europea en general.

Con la Independencia comenzó el florecimiento de la industria cervecera en nuestro país. Entre los primeros establecimientos destacaron La Pila Seca y La Candelaria, fundadas en 1825 y 1849, respectivamente; ambos de importancia en su momento, pero de vida corta.

Tiempo después, en 1860, el alemán Karl Fredenbaen estableció en la ciudad de México la Cervecería San Diego (que fue adquirida posteriormente por Cervecería Toluca y México, S.A.) y que funcionó hasta 1884.

La más importante fábrica de cerveza del siglo XIX fue la Cervecería Toluca y México, S.A., fundada en 1865 a iniciativa del suizo Agustín Marendes. Diez años después, la planta fue comprada por Santiago Graf, quien lanzó por vez primera en México la cerveza lager, instaló la primera fábrica de hielo con maquinaria alemana y creó sucursales de su empresa en las ciudades de México, Celaya, San Luis Potosí y Guadalajara, así como agencias de distribución en otras partes del país. También estableció una fábrica de botellas que producía 20 mil unidades diarias para sus necesidades de envasado; el señor Graf se asoció con inversionistas alemanes y mexicanos, lo que permitió elevar su capital hasta los dos millones de pesos.

En 1869 el maestro cervecero alsaciano Emil Dercher construyó una pequeña cervecería en la ciudad de México. Tres años después, don Juan E. Ohrner lanzó en Guadalajara la segunda cerveza lager que se conoció en México y que ostentaba en su etiqueta la leyenda Lager Beer.

El auge de la industria cervecera mexicana se inicia en 1890, cuando se funda Cervecería Cuauhtémoc.

A continuación se hará una breve descripción del desarrollo de la Cervecería Cuauhtémoc :

- 1890 Es constituida la Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc, S.A., con un capital de 150 mil pesos. Su primera marca al mercado: Carta Blanca.
- 1891 Alcanza una producción anual de 200 mil litros. Cuenta con 68 obreros y 2 empleados administrativos.
- 1892 Se alcanza una producción de 500 mil litros anuales.
- 1893 Se introduce al mercado la cerveza de barril. Es acreedor al Gran Premio de Chicago ( Carta Blanca ).
- 1894 Don Francisco G. Sada es nombrado Gerente General en agosto.
- 1903 Se sustituyen los tapones de corcho de sus cervezas por prácticas corcholatas.

- 1905 Se concluye completamente la tercera etapa de construcción del inmueble que albergaba ya a Cervecería Cuauhtémoc y que junto con las otras instalaciones, ocupaba 20 hectáreas de superficie y empleaba ya a mil 500 operarios.  
Dos nuevas marcas se lanzan al mercado: Bohemia y Cuauhtémoc y que se unieron a la producción de Carta Blanca, Estrella, Monterrey, Salvator y Saturno.  
Se instala el Taller General de Técnica Industrial, donde se realizaban todas las reparaciones y el mantenimiento que la maquinaria exigía.
- 1909 Surge Vidriera Monterrey S.A., por la creciente necesidad de Cervecería Cuauhtémoc, para proveerse de suficientes envases.  
Esta compañía cerro dos veces sus puertas, fue en 1917 cuando reinició su trabajo con la fabricación de envases en cantidad limitada y solamente para satisfacer la demanda de Cervecería Cuauhtémoc. Con el tiempo creció hasta ser por sí misma una importante industria que en la actualidad forma parte del poderoso Grupo VITRO.
- 1911 Se funda en septiembre la Escuela Politécnica Cuauhtémoc.
- 1914 La planta cervecera Cuauhtémoc, fue ocupada por fuerzas constitucionalistas y la producción cervecera se vio menguada considerablemente.  
Durante el tiempo de la ocupación, los propietarios de la empresa emigraron a Estados Unidos con el fin de no perder la confianza de sus acreedores y desde allá negociar, una y otra vez, la liberación de la planta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 1915 Don Francisco G. Sada regresa a Monterrey para iniciar ya en México una larga serie de trámites que permitieron recuperar la fábrica.
- 1918 24 trabajadores firman el acta constitutiva de la Sociedad Cooperativa y de Ahorros con el propósito fundamental de la mutua cooperación para el mejor desarrollo y bienestar colectivo. Con el paso del tiempo esta organización tomó el nombre de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa ( SCYF ), derivado de Cervecería Cuauhtémoc y Fábricas Monterrey S.A., empresas que originalmente comprendían todo el personal que agrupaba la sociedad.
- 1923 Se introduce el gas carbónico para servir con mayor comodidad la cerveza de barril.  
Se lanza al mercado la cerveza High Life.
- 1926 Modifica sus sistemas de empaque al utilizar la caja de cartón corrugado para 25 botellas, que sustituyen a las antiguas cajas de cartón, así se facilitan manejo y almacenamiento, como la distribución más sencilla y rápida.
- 1928 Se funda El Abanderado, como órgano de comunicación entre directivos, oficinistas y vendedores de Cervecería Cuauhtémoc.
- 1929 Inicio de la expansión de la empresa a otros puntos de la República Mexicana.  
Se compra la Cervecería Central, S.A., de México D.F.
- 1931 Inician actividades la Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### Capítulo IV

- 1933 Se lanza al mercado la Cerveza Chihuahua, por la Cervecería Cruz blanca de Ciudad Juárez, que años después será adquirida por Cervecería Cuauhtémoc.
- 1935 Se compra Cervecería Occidental, S.A., de Guadalajara; ésta, al formar parte de Cervecería Cuauhtémoc, cambio su nombre a Cervecería del Oeste, S.A., que conservo hasta 1954 cuando tomó en definitiva el de Cervecería Cuauhtémoc, S.A. de C.V.
- 1936 Se independizan Malta, S.A., y Titán, S.A., que iniciaron sus operaciones como departamentos de Fábricas Monterrey S.A.  
Hoy día Titán, S.A., es parte del Grupo ALFA.  
Se crea la hermetapa, innovación que asegura la calidad y conservación de las cervezas.  
Ante el crecimiento y la necesidad de crear un corporativo que organizara la red industrial en expansión, se creó una compañía tenedora, Valores Industriales, S.A., conocido como Grupo VISA.
- 1942 Se funda Hojalata y Lámina, S.A., (HYLSA), ante la escasez de lámina - material indispensable para el envasado de la cerveza.
- 1943 Don Eugenio Garza Sada - es entonces Director General de Cervecería Cuauhtémoc - crea una universidad de rigurosa calidad académica para preparar ingenieros y técnicos competentes.  
Inicia sus actividades el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).  
A la fecha existen 25 campus a nivel nacional.  
El ITESM está considerado como una de las instituciones de educación superior más importante de América Latina.

- 1945 Se supera en producción a los cien millones de litros. Se adquiere la Cervecería de Nogales, en Veracruz. Se logra la refrigeración perfecta en los puntos de venta gracias al uso de hielo triturado.
- 1950 Se adquiere la Cervecería del Humaya, en Culiacán, Sinaloa; pero no es hasta 1958 que se cambia la razón social de ésta a Cervecería Cuauhtémoc. Se lanza el envase transparámbar, que conserva la frescura de la cerveza protegiéndola de la acción de los rayos solares y permite mantener inalterable su calidad por largo tiempo.
- 1954 Se compra la Cervecería Tecate en Baja California, que había iniciado sus actividades en 1945 y cuya marca líder era la cerveza Tecate.
- 1957 Su funda Grafo Regia, esta empresa inició sus actividades como un departamento de Cervecería Cuauhtémoc, responsable de proveer las etiquetas de los productos.
- 1968 Se inicia la experimentación - que aún continua - del cultivo y producción de lúpulo. Se introduce en el mercado el envase "quitaquitapón". Inauguración en Toluca, Estado de México de la planta cervecera más moderna de Latinoamérica.
- 1970 Inicia actividades " PLANTA ANUNCIOS Y SERVICIOS " en México, D.F. La producción anual de Cervecería Chihuahua llega a 420 millones 100 mil litros.
- 1971 Se crea la División de Plásticos de la que Cervecería Cuauhtémoc posee patente mundial y se diseña un nuevo empaque más durable y ligero.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### Capítulo IV

- 1973 Abre sus puertas el Salón de la Fama, como concesión exclusiva a esta compañía, otorgada por la Asociación de Ligas de Béisbol Profesional de la República Mexicana.
- 1977 Se inaugura en un edificio anexo del Salón de la Fama, el Museo Deportivo de Monterrey. En él se rinde homenaje a los más importantes deportistas mexicanos, amateurs y profesionales. Muestra del interés que despierta el Salón de la Fama y el Museo Deportivo es la afluencia de visitantes, que anualmente alcanza 160 mil. Apertura del museo de Monterrey, que alberga obras de los más importantes artistas plásticos contemporáneos latinoamericanos, al tiempo que es sede de diversas actividades culturales y educativas.
- 1979 Se lanza al mercado la primera cerveza de tipo ligero en México.
- 1985 Cervecería Cuauhtémoc adquiere parte de las acciones de Cervecería Moctezuma, la cual en 1988, se incorporó completamente a la Cervecería Cuauhtémoc

Los últimos quince años de la historia de Cervecería Cuauhtémoc se han caracterizado por la consecución de nuevos logros.

Con una historia de más de cien años como respaldo a una calidad certificada ante el más exigente de los gustos, Cervecería Cuauhtémoc sigue destacando como una industria innovadora y vigente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cervecería Moctezuma S.A. de C.V.  
PLANTA ANUNCIOS Y SERVICIOS**

Anuncios y Servicios inició sus actividades el año de 1970 en la Ciudad de México (Delegación Iztapalapa, México, D.F.), como una empresa filial de Cervecería Moctezuma S.A. de C.V., con el objeto de fijar litografía a carteleras y darles mantenimiento.

Desde su inicio hasta el año de 1984, incrementó su plataforma en carteleras, incorporando a su Planta la fabricación de estructuras y paneles para carteleras, así como, la manufactura de anuncios espectaculares luminosos, LP'S, marquesinas y neón.

Con la fusión de la Cervecería Cuauhtémoc y Moctezuma en 1985, la plataforma de carteleras y anuncios luminosos se incrementó considerablemente teniendo como objetivo mantener en condiciones óptimas la imagen de sus propias marcas en el mercado nacional.

En 1990 se abrió una Base de Servicio en Monterrey, Nuevo León; en 1991 comenzó a operar otra en Tecate, Baja California Norte, y otra más en Guadalajara. En el mes de noviembre de 1994, se abrió la Base en Hermosillo, Sonora y se tiene proyectado abrir otra en Villahermosa, Tabasco.

Para desarrollar eficientemente su labor, Anuncios y Servicios cuenta con las siguientes Áreas de trabajo:

Producción  
Publicidad Exterior ( Servicios ) y Ventas  
Recursos Humanos  
Administración  
Operaciones

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Anuncios y Servicios realiza desde trabajos pequeños, (como el anuncio unipolar de dos caras, una de las cuales es intercambiable, con medida de .90 X 1.20 metros) hasta otros como los de cartelera (de 7.80 X 14.40 metros), aunque pudieran realizarse más grandes o más pequeños, ya que siempre se trabaja en base a los requerimientos y necesidades del usuario.

Entre los anuncios realizados están los LP's que son anuncios en acrílico fabricados en su gabinete a base de ángulo de fierro, con el interior iluminado. Son los que vemos en tiendas de abarrotes, restaurantes y bares.

También existen los anuncios hechos con tubo neón, propios para interiores en los lugares señalados.

Para los exteriores se fabrican las marquesinas que son anuncios LP en forma horizontal, realizados en acrílico o lona e iluminados en su interior. Así mismo se elabora el toldo, fabricado en lona, con estructura de perfiles de aluminio o fierro, iluminado en su interior.

### **Fijación y Rotulación de Litografías**

Una litografía es el arte gráfico en papel que será adherido a las carteleras, elaborado con tintas resistentes a la intemperie. Esta litografía nace de una idea planeada en un original mecánico, elaborado por los Gerentes de las marcas de cerveza, se envía con un proveedor especializado para que realice un cromalín, que es un diseño a escala de como quedará la litografía. Una vez autorizado el cromalín se reproducen las cantidades indicadas para cada marca.

El trabajo de fijación consiste en adherir a una cartelera el papel litográfico con el arte impreso que va a exhibirse en la zona. La adhesión se realiza con un pegamento especial suministrado por una filial de la empresa: Quimiproducos. La rotulación consiste en pintar un arte (imagen o diseño gráfico) sobre un tablero de cualquier medida.

### **Misión**

" Producir, comercializar y desarrollar marcas de cerveza y sus insumos, que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor en el mercado nacional y de exportación, con un equipo humano capaz, innovador y realizado, logrando una rentabilidad atractiva, en un ambiente de competencia internacional, que garantice la permanencia y crecimiento del Negocio, una retribución adecuada para colaboradores y accionistas, y el cumplimiento de la responsabilidad social y ecológica ".

### **Visión**

Hacer de la Compañía una Empresa Internacional:

Operando en varios Países dentro de las Empresas cerveceras más grandes del mundo.

Con rentabilidades adecuadas.

Con un crecimiento constante que se base en la preferencia del consumidor por nuestras marcas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esperamos :

OPERATIVAMENTE

- \* Que el consumidor sea el centro de nuestro Negocio, nuestras acciones diarias deben ser dirigidas a escucharlo e interpretarlo mejor que cualquier competidor. En esta interpretación, al detallista debemos verlo como nuestro aliado en la cadena de valor.
- \* Que la calidad y la eficiencia en el manejo de nuestros recursos sean principios compartidos por todo nuestro personal y sean la forma diaria de comunicación en cualquier decisión que tomemos.
- \* Que la creatividad identifique al personal de la Cervecería, que estemos dispuestos a escuchar e implementar las ideas prácticas de nuestra organización y veamos en la creatividad e innovación de marcas, tecnología y administración, nuestra principal fuerza competitiva.
- \* Que nuestro personal refleje el ideario Cuauhtémoc-Moctezuma en su comportamiento, que bajemos el ideario de un cuadro en la pared a una aplicación diaria de nuestro comportamiento.
- \* Que la organización en su tamaño sea competitiva con referencia internacional cuyo personal esté mejor retribuido, motivado y entusiasta.
- \* Que nuestra organización opere descentralizadamente:
  - La orientación y normatividad continuarán centralizados basándose en el concepto de Negocio Integral.
  - La conducción de los recursos se ubicará en cada región, unidad de manufactura o País en donde estemos operando.
  - La implementación será responsabilidad de cada unidad operativa de la Compañía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

\* Que el personal de línea nos dé el valor agregado del manejo de nuestros recursos; todos mis compañeros de staff deben asegurarse de trabajar como una unidad de servicio, que soportemos y colaboremos en la tarea para generar mayor riqueza.

\* Que logremos como equipo el reconocimiento empresarial a nuestra actitud y forma de trabajo.

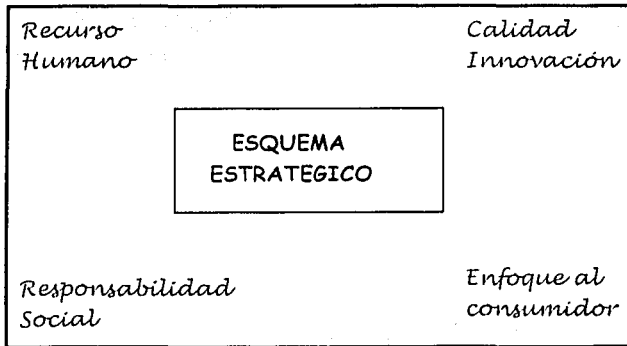
\* Que la mejora continua sea la principal motivación de nuestro personal.

### ESTRATÉGICAMENTE

\* Que logremos una asociación conservando el control de nuestra Empresa que nos permita:

- Incrementar el valor de nuestros activos.
- Que nos dé acceso a marcas que podamos comercializar internacionalmente.
- Que nos dé acceso a mercados internacionales para nuestras marcas.
- \* Que podamos realizar inversiones con menores riesgos para incursionar en otros Países.
- \* Que tengamos una comparación internacional constante a nuestra eficiencia y niveles de costo.
- \* Que mantengamos nuestro compromiso para con la sociedad y para con México.

### Marco Estratégico



El marco estratégico de la Empresa, está constituido por un esquema estratégico, donde establecemos como objetivo básico la rentabilidad del Negocio, que se obtiene de un alto volumen de ventas con la menor inversión por hectolitro.

Nuestro **Marco Estratégico** está apoyado en cuatro factores:

El **Recurso Humano** como valor fundamental.

La **Calidad y la Innovación** para lograr una mejora continua en la manera de hacer las cosas.

El **Enfoque al Consumidor** como la única oportunidad para permanecer en el corto y largo plazo.

La **Responsabilidad Social** para cumplir con nuestros semejantes y con Nuestro país.

## **IDEARIO**

### **Cuauhtémoc-Moctezuma**

\* Reconocer el mérito de los demás por la parte que hayan tomado en el éxito de la Empresa y señalarlo de manera espontánea, pronta y pública.

\* Controlar el temperamento. Debe tener capacidad para dirimir pacífica y razonablemente cualquier problema o situación por irritantes que sean las provocaciones que haya que tolerar. Quien sea incapaz de dominar sus propios impulsos y expresiones, no puede actuar como Director de una Empresa. El verdadero ejecutivo abdica al derecho a la cólera.

\* Nunca hacer burla de nadie ni de nada. Evitar las bromas hirientes o de doble sentido.

\* Ser cortés. No protocolario, pero sí atento a que los demás encuentren gratos los momentos de la propia Compañía.

\* Ser tolerante de las faltas que puedan encontrarse en la raza, color, modales, educación o idiosincrasia de los demás.

\* Ser puntual. Quien no puede guardar sus citas, muy pronto se constituirá en un estorbo.

\* Si uno es vanidoso, hay que ocultarlo como el secreto más íntimo. Un ejecutivo no puede exhibir arrogancia ni autocomplacencia. El orgullo antecede a la caída. Cuando uno empiece a decir que otros empleados son torpes, o que los clientes son mezquinos o necios, habrá empezado a meterse en embrollos.

\* No alterar la verdad. Lo que uno afirme, debe hacerlo reflexionando; y lo que prometa debe cumplirlo. La mentira opera como un bumerang.

#### Capítulo IV

\* Dejar que los demás se explayen. Especialmente los subordinados hasta que lleguen al verdadero fondo del problema, aunque tenga que escuchárseles con paciencia. Haría uno un pobre papel como Director si dominará una conversación en vez de limitarse a encausarla.

\* Expresarse concisamente, con claridad y completamente, sobre todo al dar instrucciones.

\* Depurar el vocabulario. Eliminar las interjecciones. Las voces vulgares y los giros familiares debilitan la expresión y crean mal entendidos.

\* Asegurarse de disfrutar el trabajo. Es muy legítimo tener pasatiempos predilectos, e interés en otras cosas pero si se estima como un sacrificio quedarse en la oficina más allá del horario en caso preciso, entonces lo que necesita es un descanso u otra Compañía.

\* Reconocer el enorme valor del trabajo manual, cuya productividad hace posible la posición directiva y afirma el futuro de ambos.

\* Pensar en el interés del negocio más que en el propio. Es buena táctica. La fidelidad a la Empresa promueve el propio beneficio.

\* Análisis por encima de la Inspiración o de la Intuición. Este debe ser el antecedente para actuar.

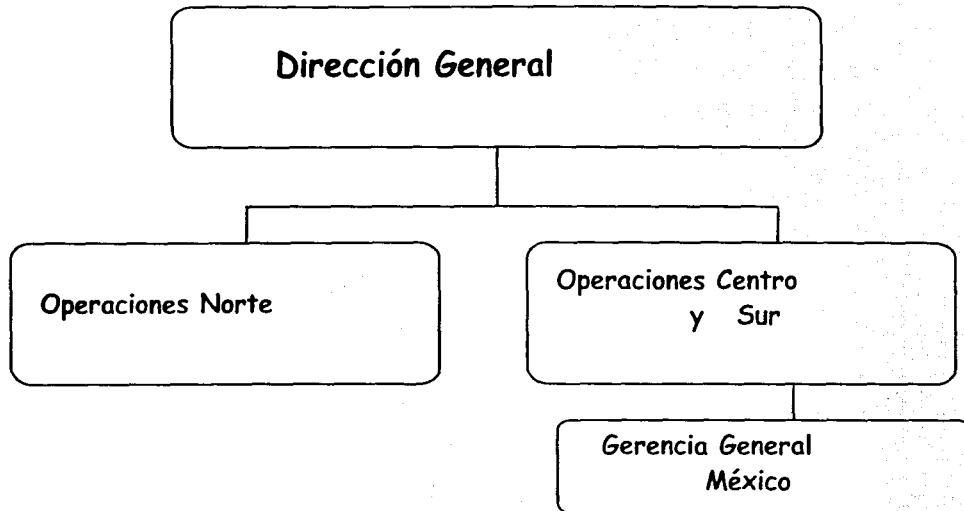
\* La dedicación al trabajo beneficia el individuo, a la Empresa y a la sociedad entera. En esto se asemeja a un sacerdote.

\* Ser modesto. Si no se comprende que nada tienen que ver con el valor de la persona - el tamaño del automóvil, o de la casa, o el número de amigos, o rotulo de la puerta del despacho -, y si estas cosas significan para uno más que la tarea bien y calladamente cumplida y los conocimientos y refinamiento espiritual adquiridos, entonces se precisa un cambio de actitud o de trabajo.

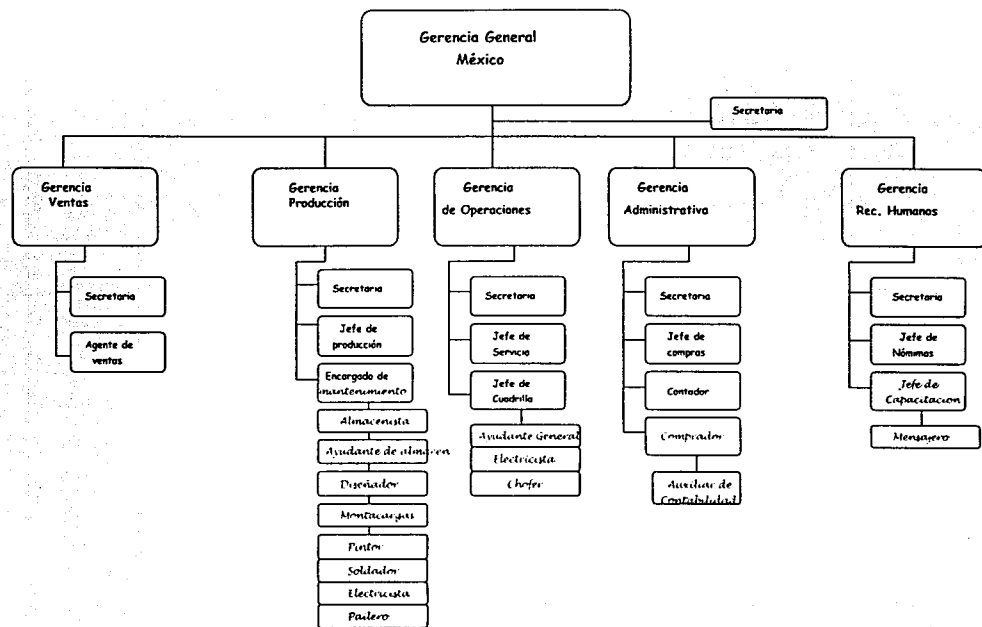
De esta manera es conveniente que se conozcan los niveles jerárquicos de la organización.

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

#### 4.2. Organigrama







TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

107

**Cervecería Moctezuma." Planta Anuncios y Servicios "**

**Plantilla de personal**

<b>GERENCIA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>No.</b>
1. Gerencia General	1.1. Gerente General	1
	1.2. Secretaria Ejecutiva	1
2. Gerencia de Ventas	2.1. Gerente General	1
	2.2. Secretaria	1
	2.3. Agentes Vendedores	5
3. Gerencia de Producción	3.1. Gerente General	1
	3.2. Secretaria	1
	3.3. Jefe de Producción	1
	3.4. Encargado de Mantenimiento	1
	3.5. Almacenista	1
	3.6. Ayudante de Almacén	1
	3.7. Diseñador	1
	3.8. Montacarguista	2
	3.9. Soldador	18
	3.10. Electricista	12
	3.11. Pailero	15
	3.12. Pintor	11

Capítulo IV

GERENCIA	PUESTO	No.
4. Gerencia de Operaciones	4.1. Gerente General 4.2. Secretaria Ejecutiva 4.3. Jefe de Base de Servicio 4.4. Jefe de Cuadrilla 4.5. Chofer 4.6. Electricista 4.7. Ayudante General	1 1 1 6 6 6 6
5. Gerencia Administrativa	5.1. Gerente General 5.2. Secretaria 5.3. Jefe de Compras 5.4. Comprador 5.5. Contador 5.6. Auxiliares de Contabilidad	1 1 1 1 1 4
6. Gerencia de Recursos Humanos	6.1. Gerente General 6.2. Secretaria 6.3. Jefe de Nóminas 6.4. Jefe de Capacitación 6.5. Mensajero	1 1 1 1 1
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>115</b>

Con los resultados de la D.N.C., podremos determinar las deficiencias del personal en cuanto a su puesto, y así poder proponer el programa de capacitación que se requiere para el óptimo desarrollo de la organización.

También es importante saber las actividades de capacitación que se han llevado a cabo, con el fin de rescatar información que será de utilidad.

#### **4.3. Antecedentes en Capacitación**

Aunque la empresa se inicia en 1970, las actividades de capacitación se dieron esporádicamente, sin secuencia ni metodología específica.

No se hizo Detección de Necesidades de Capacitación, ya que no se contaban con los elementos necesarios, aunado a esto se requería de tiempo y personal adecuadamente capacitado.

La capacitación se vio restringida a las exigencias particulares de cada momento de desarrollo de la empresa.

A través del siguiente cuadro se presentan los eventos que se han realizado, aunque cabe mencionar que algunos no están debidamente documentados en la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV

<b>AÑO</b>	<b>EVENTO</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>
1970-1975	Pláticas a la Comisión Mixta	Integrantes de la Comisión
	Relaciones Humanas	Se dio a un grupo de 25 personas de todas las áreas
1976-1980	Prevención y combate contra incendios	Dos personas de cada área
	Relaciones humanas	Personal no identificado
1981-1985	Seguridad e higiene	Integrantes de la Comisión Mixta
	Comunicación	Se dio a un grupo de 30 personas de todas las áreas
	Procesos de soldadura	Cinco personas de Producción
	Paileria	Tres personas de Producción
	Manejo positivo del cambio	Todas las áreas
1986-1990	Relaciones humanas	Personal no identificado
	Electricidad básica	Un grupo de 10 personas de Operaciones y Producción
	Relaciones humanas	Tres grupos de 12 personas de todas las áreas
	Seguridad e higiene	Jefes de área
1991-1995	Atención y servicio	Secretarias
	Análisis de problemas y toma de decisiones	Gerentes de todas las áreas
	Redacción	Secretarias y jefes de área
	Motivación en el trabajo	Tres grupos de 15 personas de todas las áreas

<b>AÑO</b>	<b>EVENTO</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>
1991-1995	Relaciones humanas	Secretarias, nivel operativo de todas las áreas (2 grupos de 20 personas cada uno)
	Finanzas para no financieros	Gerentes
	Las relaciones humanas y la seguridad industrial	Integrantes de la Comisión Mixta
1995-2000	Introducción a la Filosofía de calidad	A todo el personal
	Calidad de vida en el trabajo	A todo el nivel operativo
	Computación (Windows, Excell)	Secretarias
	Principios básicos de la administración moderna	Gerentes y jefes de área
	Liderazgo	Gerentes
	Equipos de trabajo	Gerentes Jefes de área

Sin embargo, con los acontecimientos que se viven actualmente es imprescindible tener una capacitación acorde con las exigencias del mercado y ser competitivos a nivel nacional y mundial, esto hace que Cervecería Moctezuma, Planta "Anuncios y Servicios", vislumbre en la capacitación la forma más adecuada de conseguir los resultados que pretende para su crecimiento como empresa líder en el mercado.

Por lo que nuestro siguiente capítulo hace referencia a la propuesta que hacemos en cuanto al Programa de Capacitación.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **Capítulo V.**

# **Propuesta de programa de capacitación por áreas en AYSSA.**

Cada empresa tiene sus muy particulares necesidades y sus formas de resolverlas, cuando se trata de cumplir un programa. Sería absurdo trasladar a una empresa, los programas trazados para otras negociaciones ajenas a la propia, olvidándose de las exigencias que suelen ser siempre diferentes.

El programa debe reflejar las necesidades y las opiniones de la gente, no debe ser sólo el punto de vista del jefe de capacitación o de algunas áreas influyentes en la empresa. Si queremos un mayor involucramiento tanto en la planeación, ejecución y evaluación debemos utilizar cada vez más, métodos participantes que incorporen de manera efectiva, las demandas de capacitación y adiestramiento de personal.

La Detección de Necesidades de Capacitación que realizamos se encaminó a:

**Proporcionar bases para la elaboración del Programa de Capacitación en todas las áreas de la empresa;** sin embargo también ayudará en los siguientes aspectos;

- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para capacitación y adiestramiento.
- Justificar, o bien, cuestionar la asignación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Es necesario considerar que el programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales:

1. Dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.
2. Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva.
3. Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollo como individuo y ser social.

Por lo anterior consideramos que es fundamental la adecuada aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación, ya que es la base para toda nuestra propuesta.

Para realizar dicha investigación, que cubra en su totalidad las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de AYSSA, se optó por retomar el enfoque con base en el puesto, sin embargo es necesario aclarar que debido a las características propias de la organización presenta algunas variantes, las cuales se podrán observar en el desarrollo de la propuesta.

### **5.1. Metodología**

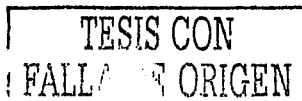
Como parte de la metodología utilizada se diseñaron tres instrumentos que una vez analizados los resultados nos darán la pauta para la integración del Programa por áreas.

Para cada uno de los instrumentos se definió el objetivo y sus características de aplicación.

Se muestran los resultados obtenidos a través de gráficas y de cuadros para su integración.

Los instrumentos son:

1. Cuestionario de D.N.C.
2. Cuestionario de clima organizacional y,
3. Perfil de puestos





### *Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

La población total de la empresa es de 115 personas la cual cuenta con 35 puestos de trabajo diferentes.

Los instrumentos se aplicaron a una muestra de 70 personas (60.8%) de las áreas de Producción y Recursos Humanos.

Dichas áreas porque Producción tiene un mayor número de puestos y de trabajadores (es la parte medular de la empresa) y Recursos Humanos porque son los encargados de implementar las acciones de capacitación en la organización.

Y a un total de 17 puestos de trabajo (48.5 %).

## **CUESTIONARIO**

### **OBJETIVO:**

Conocer la opinión de los trabajadores respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con las necesidades de capacitación en el área.

### **CARACTERÍSTICAS:**

- El cuestionario es personal y confidencial
- Debe contestarse en forma anónima
- La información proporcionada por los trabajadores, una vez analizada, será el sustento del programa de capacitación
- El instrumento consta de 20 reactivos; además de los datos generales y comentarios.

Se presenta el cuestionario elaborado y más adelante los resultados obtenidos del instrumento.

**CERVECERÍA MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.**

**PLANTA ANUNCIOS Y SERVICIOS.**

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. No existen respuestas buenas o malas ya que lo más importante es su exactitud, porque de ello dependerá la utilidad del estudio. Toda la información que aquí se registre es confidencial, no es necesario que escriba su nombre.

**DATOS GENERALES.**

Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una (X) dentro del cuadro, la respuesta que mejor indique cuál es su opinión con respecto a lo que se le pregunta.

1. ¿Para desarrollar su trabajo lo mejor posible, tiene usted problemas?

ninguno       algunos       muchos       demasiados

2. Si contestó algunos, muchos o demasiados, escriba en orden de importancia del 1 (mayor importancia) hasta el 5 (menor importancia) las causas que lo originan:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

3. ¿Esta usted realizando de forma adecuada su trabajo?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué factores cree usted que podrían mejorar el desempeño de su trabajo. Jerarquice del 1 (mayor importancia) al 6 (menor importancia).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

5. ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Su trabajo requiere seguir instrucciones y rutinas preestablecidas?

SI

NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

7. ¿Cuál es la causa de que su trabajo se vea afectado por el desempeño del de sus compañeros?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tanto apoyo tiene de su jefe para la realización de su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Qué temas sería necesario que se incluyeran en los programas de capacitación para el mejor desempeño de su trabajo?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tanto entrenamiento le ha dado su jefe?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Para qué actividades?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Capítulo V

12. ¿Los controles que se le aplican son suficientes?

SI

NO

¿Por qué?

13. ¿Su jefe establece objetivos y se los comunica?

14. ¿Su jefe retroalimenta sus resultados?

15. ¿Cómo considera que es el ambiente en su área de trabajo?

16. ¿Para usted que es la capacitación?

17. Considera necesaria la capacitación:

SI

NO

¿Por qué?

18. ¿Qué es lo que le agrada de la capacitación?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Propuesta de Programa de Capacitación por Areas*

19. ¿Qué es lo que le desagrada de la capacitación?

---

20. A su criterio, ¿qué ventajas tiene asistir a un curso?

En relación a tu trabajo

En las relaciones personales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Comentarios:

---

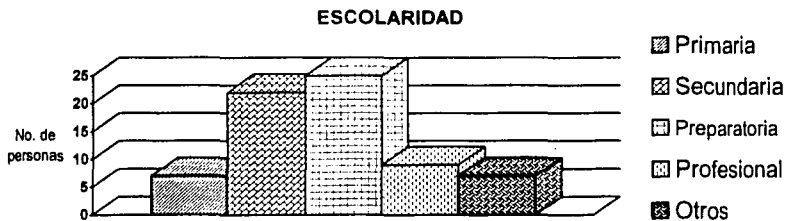
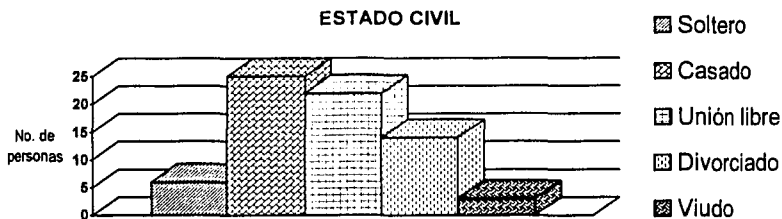
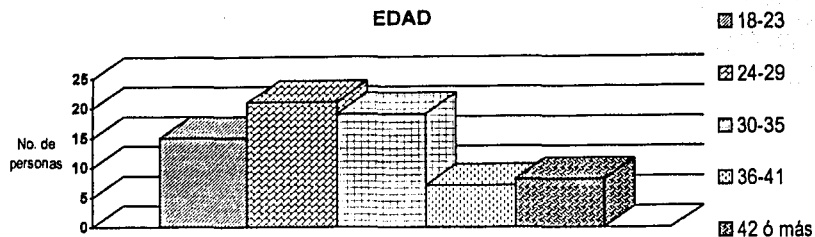
---

---

---

**MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y APOYO.**

**DATOS GENERALES.**



**Otros:**

*Porcentaje de respuestas*

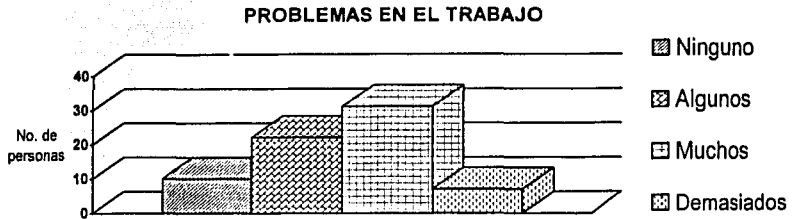
- |                           |      |
|---------------------------|------|
| • Técnico en computación  | 4.2% |
| • Inglés (técnico)        | 2.8% |
| • Técnico en contabilidad | 1.4% |
| • Comercio                | 1.4% |

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

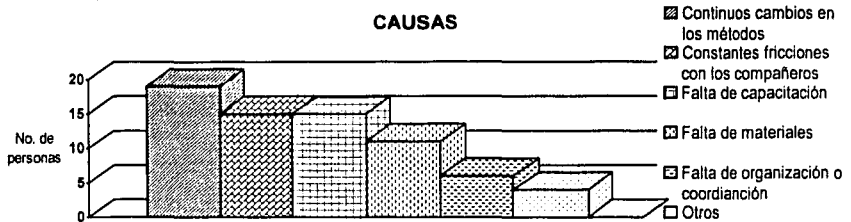


## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

1. ¿Para desarrollar su trabajo lo mejor posible, tiene usted problemas?



2. Si contestó algunos, muchos o demasiados, escriba en orden de importancia del 1 (mayor importancia) hasta el 5 (menor importancia) las causas que lo originan:



**Otros:**

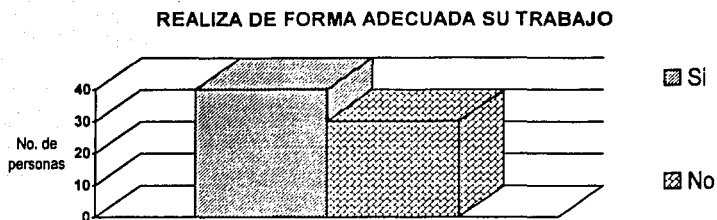
*Porcentaje de respuestas*

- |   |      |
|---|------|
| • Falta de mantenimiento al equipo  | 2.8% |
| • Falta de compromiso con el trabajo  | 1.4% |
| • No utilizar el equipo de seguridad genera accidentes y retrasa el proceso | 1.4% |

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Capítulo V

### 3. ¿Esta usted realizando de forma adecuada su trabajo?



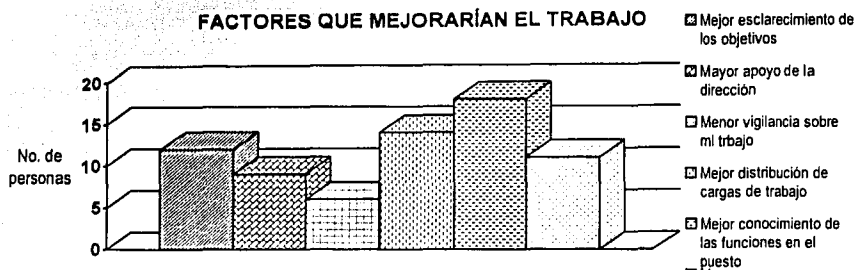
### ¿Por qué?

#### Porcentaje de respuestas

- No existe en el almacén los materiales que se requieren 7.1%
- Se piden trabajos que no sabemos desarrollar 7.1%
- Falta de manuales de procedimientos 5.7%
- La herramienta es insuficiente para trabajos específicos 4.2%
- El material que se solicita llega incompleto 4.2%
- En las ordenes de trabajo no se especifica la actividad a desarrollar o la continuación de la misma 2.8%
- No existe programación de actividades 2.8%
- No se da seguimiento a problemas críticos reportados 2.8%
- La distribución de actividades no se hace de acuerdo a la carga de trabajo 2.8%
- Carencia de información sobre planos 1.4%
- No están definidas las responsabilidades por puesto 1.4%

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

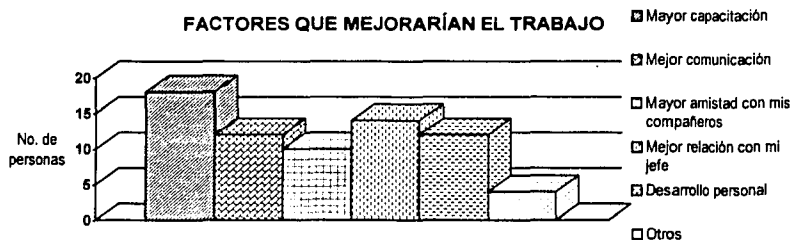
4. ¿Qué factores cree usted que podrían mejorar el desempeño de su trabajo. Jerarquice del 1 (mayor importancia) al 6 (menor importancia).



Mayores recursos:

*Porcentaje de respuestas*

- Equipo y herramienta adecuados 15.7%



Mayor capacitación en aspectos de:

*Porcentaje de respuestas*

- General y específica para cada uno de los puestos 25.7%

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

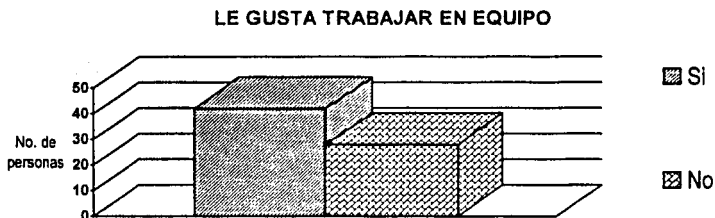
## Capítulo V

### Otros, ¿cuáles?

*Porcentaje de respuestas*

- Reconocimiento de nuestro trabajo 1.4%
- Trabajar en equipo 1.4%
- Que los jefes deleguen cuando sea necesario 1.4%
- Igualdad en el trato 1.4%

### 5. ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?



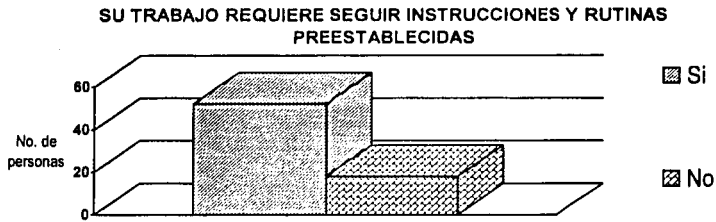
### No, ¿Por qué?

*Porcentaje de respuestas*

- Sólo una persona es la responsable del trabajo 14.3%
- Algunas personas no se comprometen 10.0%
- Sólo sirve para hechar relajo 7.1%
- Nunca se ponen de acuerdo 5.7%
- Todos quieren ordenar 2.8%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Su trabajo requiere seguir instrucciones y rutinas preestablecidas?

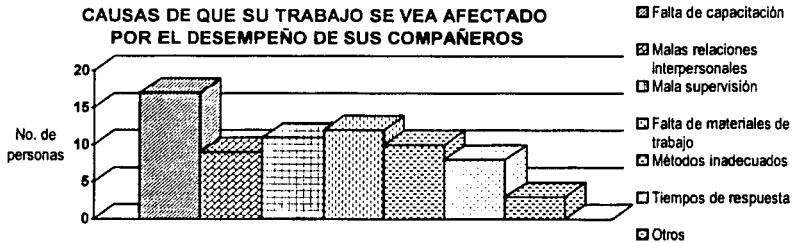


Si, ¿Cuáles?

Porcentaje de respuestas

- A través de la orden de trabajo se dan las especificaciones de cada actividad a realizar 74.3%

7. ¿Cuál es la causa de que su trabajo se vea afectado por el desempeño del de sus compañeros?



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

### Falta de capacitación en aspectos de:

#### Porcentaje de respuestas

- General y específica de cada puesto 24,3%

### Otros, ¿cuáles?

#### Porcentaje de respuestas

- Favoritismo 1,4%
- Falta de comunicación y retroalimentación de los jefes 1,4%
- Falta de compromiso 1,4%

### 8. ¿Qué tanto apoyo tiene de su jefe para la realización de su trabajo?

#### Porcentaje de respuestas

- Sólo en ocasiones 60,0%
- No existe el apoyo, solo se concretan a pedir resultados 24,3%
- Sólo cuando se tienen que tomar decisiones que repercuten directamente en el área 15,7%

### 9. ¿Qué temas sería necesario que se incluyeran en los programas de capacitación para el mejor desempeño de su trabajo?

	<i>No. de personas</i>
• Seguridad industrial	20
• Soldadura gtaw	10
• Calidad en el trabajo	17
• Equipos de trabajo	12
• Comunicación	12
• Desarrollo personal	11
• Mantenimiento preventivo	9
• Básicos de pailería	8
• Mantenimiento correctivo	7
• Electricidad básica	7
• Planeación de actividades	6
• Negociación	4
• Operación de montacargas	2
• Sistema de almacenamiento	2

Nota: Cada respuesta consta de 1 a 3 temas propuestos.

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

10. *¿Qué tanto entrenamiento le ha dado su jefe?*

*Porcentaje de respuestas*

- El entrenamiento se ha recibido esencialmente en la práctica 68.6%
- Para trabajos específicos 31.4%

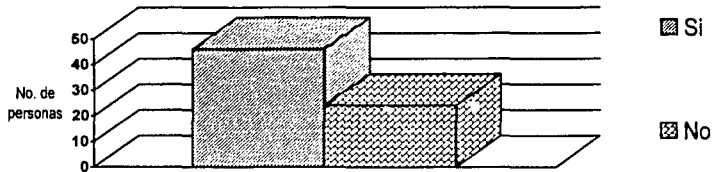
11. *¿Para qué actividades?*

*Porcentaje de respuestas*

- En actividades relacionadas con el puesto 89%

12. *¿Los controles que se le aplican son suficientes?*

**LOS CONTROLES QUE SE APLICAN SON SUFICIENTES**



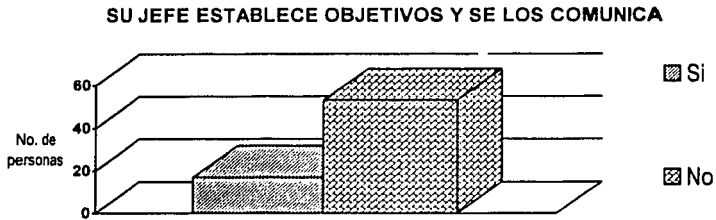
**¿Por qué?**

*Porcentaje de respuestas*

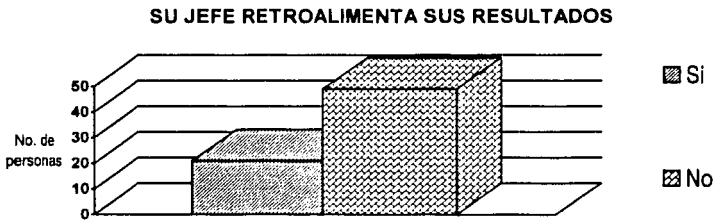
- No existe un control de actividades 11.4%
- No hay controles para dar seguimiento a las actividades 10.0%
- El mantenimiento preventivo y correctivo se da sin programación 7.1%
- Carecemos de documentación de seguimiento de rechazos del cliente 5.7%

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

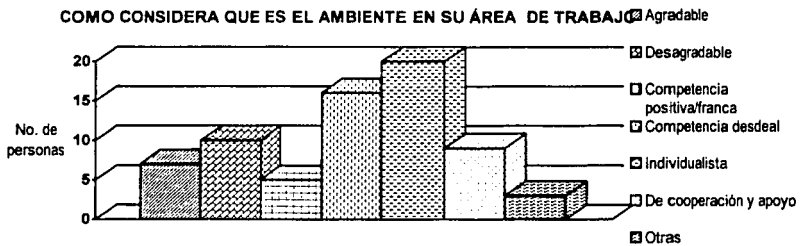
13. ¿Su jefe establece objetivos y se los comunica?



14. ¿Su jefe retroalimenta sus resultados?



15. ¿Cómo considera que es el ambiente en su área de trabajo?





## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

### Otras, ¿cuáles?

- Con favoritismos
- Conformista
- Actitudes negativas

Porcentaje de respuestas

1.4%  
1.4%  
1.4%

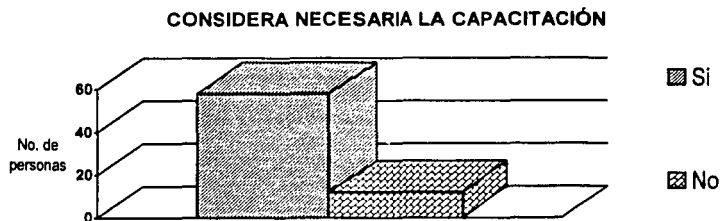
### 16. ¿Para usted que es la capacitación?

- Superación personal y laboral
- Tener mayor seguridad en el trabajo
- Actualización para el mejor desempeño del trabajo
- Hacer el trabajo con calidad
- Es la oportunidad que nos da la empresa para el mejor desarrollo dentro de la misma
- Desarrollar y cambiar actitudes
- Herramienta continua y útil

Porcentaje de respuestas

22.9%  
18.6%  
17.1%  
14.3%  
11.4%  
8.6%  
7.1%

### 17. Considera necesaria la capacitación:



## Capítulo V

### Si, ¿Por qué?

#### Porcentaje de respuestas

- |   |       |
|---|-------|
| • Entre más capacitados estamos, realizamos mejor nuestro trabajo | 12.9% |
| • Óptimo desarrollo de labores                                    | 11.4% |
| • Prevé solución de problemas                                     | 11.4% |
| • Se aprende de otras áreas                                       | 8.6%  |
| • Mejorar intelectualmente  | 7.1%  |
| • Tener un mejor futuro personal y para la familia                | 5.7%  |
| • Actualización en el puesto                                      | 5.7%  |
| • Te abre puertas   | 2.9%  |
| • Refuerza conocimientos  | 2.9%  |
| • Siempre se aprende algo nuevo                                   | 1.4%  |
| • Es necesaria  | 1.4%  |

### 18. ¿Qué es lo que le agrada de la capacitación?

#### Porcentaje de respuestas

- |   |       |
|---|-------|
| • Ayuda a ver las cosas desde otro punto de vista | 15.8% |
| • La convivencia con los compañeros               | 14.5% |
| • El conocimiento de cosas nuevas                 | 11.4% |
| • La motivación con que se imparte                | 10.0% |
| • La retroalimentación y unión en el grupo        | 10.0% |
| • Cambiar la forma de pensar hacia la empresa     | 8.6%  |
| • Se aprovecha el tiempo                          | 8.6%  |
| • Aplicación en el trabajo de lo que se aprende   | 5.7%  |
| • Los cursos prácticos                            | 4.3%  |
| • Es amena e interesante                          | 4.3%  |

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

19. ¿Qué es lo que le desagrada de la capacitación?

*Porcentaje de respuestas*

- Los instructores, por el tipo de didáctica que aplican 12.9%
- Los cursos no van de acuerdo a lo que se realiza 12.9%
- Que dure poco tiempo y no se tenga oportunidad de profundizar en temas interesantes 10.0%
- La seriedad del instructor 8.6%
- La interrupciones 8.6%
- No se puede asistir por la carga de trabajo 8.6%
- Que los participantes se burlen de los que no saben 7.1%
- El horario 7.1%
- No hay programación 4.3%
- Hacerla tediosa 2.8%

20. A su criterio, ¿qué ventajas tiene asistir a un curso?

- En relación a tu trabajo

	<i>Porcentaje de respuestas</i>
❖ Actualización en el puesto	30.0%
❖ Mejorar mi desempeño laboral	24.3%
❖ Conocer nuevas cosas y aplicarlas en el área de trabajo	21.4%
❖ Visión más amplia de la organización	10.0%
❖ Sirve para obtener un ascenso	7.1%

- En las relaciones personales

	<i>Porcentaje de respuestas</i>
❖ Conocer a mis compañeros	27.1%
❖ Mejorar la comunicación	22.9%
❖ Comprometernos a trabajar en armonía	18.6%
❖ Comprender a mis compañeros y jefes	14.3%
❖ Desarrollo como persona	11.4%

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Capítulo V

### Comentarios:

- Gracias por tomarnos en cuenta
- Ojalá que nuestros comentarios ayuden al crecimiento de la empresa
- El personal debe ser lo más importante para la organización, ya que sin él no existiría
- Debemos comprometernos individual y colectivamente en nuestro trabajo
- Si todos realizamos nuestro trabajo de la mejor manera podremos avanzar
- Los estímulos son importantes
- El reconocimiento debe ser por los compañeros y jefes
- Debemos mejorar individualmente para que se refleje en la producción

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO	PROBLEMAS DE HABILIDADES	PROBLEMAS DE ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de capacitación en el puesto</li><li>➤ Solicitud de trabajos que no saben realizar</li><li>➤ Funciones del puesto</li><li>➤ Responsabilidades del puesto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Organización y coordinación con distintas áreas</li><li>➤ Trabajo en equipo</li><li>➤ Supervisión</li><li>➤ Programación de actividades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fricciones con los compañeros y el jefe</li><li>➤ Comunicación</li><li>➤ Trabajo en equipo</li><li>➤ Falta compromiso con el trabajo y la empresa</li><li>➤ Seguimiento a problemas</li></ul>

## CAPACITACIÓN

Los trabajadores consideran que la capacitación es importante tanto personal como laboralmente, sin embargo no asisten o no consideran adecuados los eventos que se programan debido a que no cubre sus expectativas y los conocimientos adquiridos en su mayoría no son aplicables en su área de trabajo.

La forma de impartir los eventos también es cuestionada, debido a que el desempeño del instructor no es el idóneo, los materiales didácticos no cubren las necesidades o bien los horarios no son los adecuados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional se refiere al conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en él y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO**

- El cuestionario es personal y confidencial
- Debe contestarse en forma anónima
- La información proporcionada por los trabajadores será la base del análisis para implementar acciones

El instrumento revisa las siguientes áreas:

1. Trabajo
2. Liderazgo y supervisión
3. Comunicación
4. Imagen y conocimiento
5. Sueldos y prestaciones
6. Condiciones de trabajo
7. Desarrollo
8. Relaciones con compañeros de trabajo y colaboración

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Con motivo de conocer y mejorar el ambiente laboral se le pide que lea con detenimiento las preguntas marque con una X en el cuadro correspondiente:

Si quisiera realizar algún comentario adicional lo puede hacer en la parte posterior de las hojas de preguntas.

### TRABAJO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El trabajo que desempeño es importante para la empresa				
2. Frecuentemente realizo actividades extras				
3. Tengo la capacidad adecuada para realizar el trabajo con la calidad requerida				
4. Conozco mis metas				
5. El puesto que desempeño me da la oportunidad de aprender y superarme				
6. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo				
7. Conozco los trabajos que se realizan en otras áreas				
8. Cuando ingrese a la empresa se me indico cuales son las funciones de mi puesto				

### LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El jefe inmediato fomenta un buen ambiente de trabajo				
2. Existe favoritismo dentro del área donde laboro				
3. El jefe hace notar los errores sin culpar a nadie				
4. El jefe da instrucciones claras y precisas				
5. El jefe aplica normas y procedimientos siempre				
6. El jefe platica en forma personal sobre el desempeño de las actividades diarias con cada uno de los colaboradores				
7. El jefe toma en cuenta las opiniones para mejorar el trabajo				
8. El jefe conoce las necesidades del área				

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me entero oportunamente de las acciones y planes de trabajo				
2. Recibo la información por medio de rumores				
3. Conozco los planes a futuro de la empresa				
4. Siento libertad para comunicarse con niveles superiores				

## IMAGEN Y CONOCIMIENTO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me siento orgulloso (a) de trabajar en la empresa				
2. Si tuviera la oportunidad se encontrar otro trabajo donde el salario sea el mismo se cambiaría				
3. La empresa me hace sentir parte de la organización				
4. Recomendaría a mis amistades para que laboren en la empresa				
5. Tengo deseos de permanecer mucho tiempo trabajando para la empresa				
6. Conozco todas las áreas en que está dividida la empresa				
7. Conozco el organigrama de la empresa				
8. Conozco la filosofía de la empresa				
9. Conozco el organigrama de mi área				
10. Se lo que comentan de la empresa la gente ajena a la misma				

## SUELDOS Y PRESTACIONES

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conozco las prestaciones que otorga la empresa				
2. Los aumentos de sueldo son de forma justa				
3. El sueldo y prestaciones son buenos comparados con los de otras áreas				



Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

CONDICIONES DE TRABAJO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuento con lo necesario para realizar mi trabajo eficientemente				
2. Cuento con los recursos para poder dar resultados				
3. Las políticas y procedimientos de la empresa son claros				
4. Las condiciones ambientales son adecuadas				

DESARROLLO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En la empresa se promueve el desarrollo personal de los trabajadores				
2. El jefe cede responsabilidades y autonomía en el trabajo				
3. En la empresa se puede aprender cosas nuevas y desarrollarlas en el área de trabajo				
4. La promociones para ascender son las adecuadas				

RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO Y COLABORACIÓN

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto y cordialidad				
2. Siento la necesidad de cambiar mi puesto de trabajo para tener oportunidades de desarrollo				
3. Me agrada como se dan las relaciones de trabajo en la empresa				
4. Es posible trabajar en equipo				
5. Cuando solicito ayuda mis compañeros me la brindan sin ningún problema				
6. Existe colaboración de los jefes inmediatos				
7. Resuelven los problemas por áreas				
8. Existe apoyo por los miembros de la empresa para lograr el objetivo de la misma				

COMENTARIOS:

---



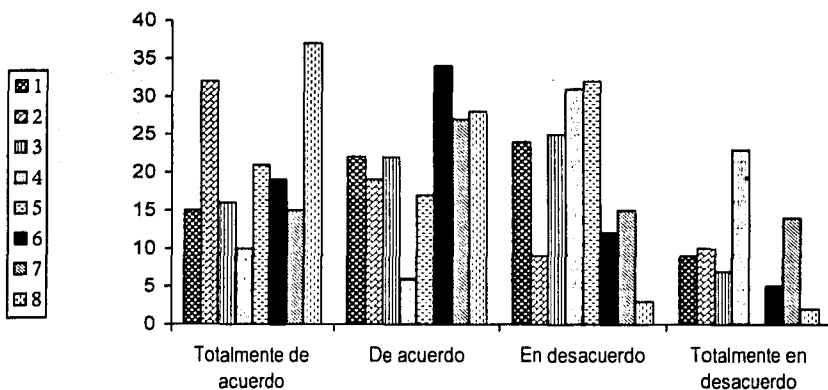
---

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

TRABAJO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El trabajo que desempeño es importante para la empresa	15	22	24	9
2. Frecuentemente realizo actividades extras	32	19	9	10
3. Tengo la capacidad adecuada para realizar el trabajo con la calidad requerida	16	22	25	7
4. Conozco mis metas	10	6	31	23
5. El puesto que desempeño me da la oportunidad de aprender y superarme	21	17	32	0
6. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo	19	34	12	5
7. Conozco los trabajos que se realizan en otras áreas	15	27	15	14
8. Cuando ingrese a la empresa se me indico cuales son las funciones de mi puesto	37	28	3	2



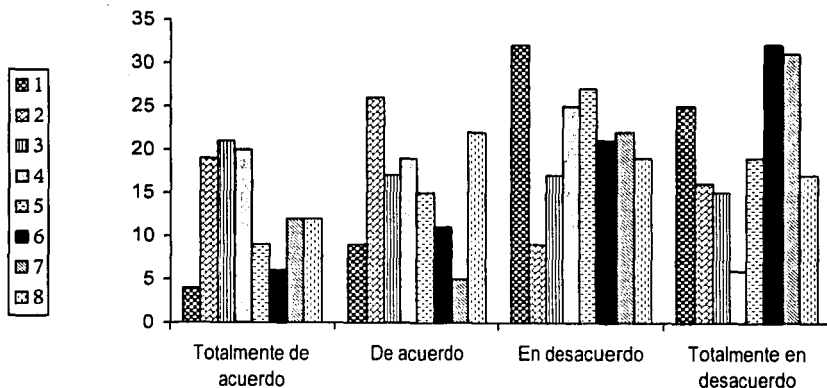
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Propuesta de Programa de Capacitación por Areas*

1. Los trabajadores perciben que su trabajo no es reconocido como parte importante para el desarrollo de las funciones en su área.
2. La planeación es inadecuada por lo cual el trabajo extra es regular y esto hace que los trabajadores no puedan realizar sus actividades personales ya programadas.
3. La calidad que se exige en el trabajo se ve superada por la falta de conocimientos o experiencia de los trabajadores, lo que implica reprocesos, pérdida de recursos materiales y humanos.
4. Los trabajadores no conocen cuales son las metas que se esperan en su desempeño dentro del área de trabajo.
5. El sentirse limitados en cuanto a la oportunidad de aprender y superarse tanto laboral como de manera personal puede derivar en una actitud de poca participación ante el trabajo.
6. De manera individual los trabajadores están satisfechos con el trabajo que realizan.
7. No existe una visión clara de cliente externo para el desarrollo eficiente de todas las funciones de la empresa.
8. La inducción a la empresa y al puesto es escasa por lo cual no se especifican de manera objetiva las funciones del puesto, las metas que se deben alcanzar y la manera en que repercute el trabajo en las otras áreas de la empresa.

## LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El jefe inmediato fomenta un buen ambiente de trabajo	4	9	32	25
2. Existe favoritismo dentro del área donde labora	19	26	9	16
3. El jefe hace notar los errores sin culpar a nadie	21	17	17	15
4. El jefe da instrucciones claras y precisas	20	19	25	6
5. El jefe aplica normas y procedimientos siempre	9	15	27	19
6. El jefe platica en forma personal sobre el desempeño de las actividades diarias con cada uno de los colaboradores	6	11	21	32
7. El jefe toma en cuenta las opiniones para mejorar el trabajo	12	5	22	31
8. El jefe conoce las necesidades del área	12	22	19	17



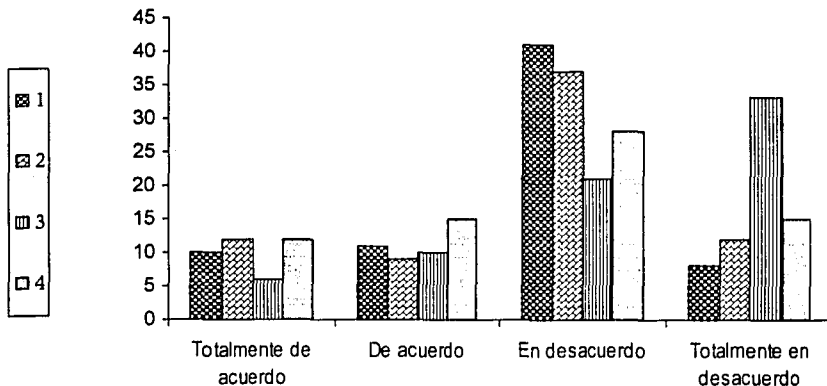
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

1. Un buen ambiente en el área de trabajo beneficia el desarrollo del mismo y es una tarea del jefe inmediato fomentarlo, en caso contrario las relaciones y comunicación se deterioran provocando problemas.
2. El ambiente de trabajo se ve influenciado por favoritismos, errores en el desarrollo de las funciones que se definen como errores personales.
3. Cada área debe ser un equipo de trabajo en el cual los problemas que enfrenen deben resolverse con la participación de todos los involucrados, no deben buscarse culpables sino soluciones.
4. El ser jefe requiere, entre otras actividades, dar instrucciones claras y precisas que los subordinados comprendan y puedan llevarlas a la práctica; mientras más confusas sean estas instrucciones los trabajadores tendrán serios problemas para su ejecución.
5. Sin distinción de actividad o trabajador las normas y procedimientos deben ser cumplidos, evitando en lo posible la distorsión o relajamiento de éstos.
6. La retroalimentación continua del jefe acerca del desempeño personal de los subordinados es importante ya que puede evitar confusiones referente a las actividades y mejorar la práctica de las mismas.
7. Es bien sabido que en un equipo de trabajo las ideas de los integrantes, debido a su conocimiento o experiencia proporcionan alternativas para mejora el proceso; además que se sienten involucrados y tomados en cuenta.
8. El conocimiento de las necesidades del área a su cargo hace que el jefe tenga una amplia visión para cubrirlas de la mejor manera en beneficio de todos los que en ella participan.

## COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me entero oportunamente de las acciones y planes de trabajo	10	11	41	8
2. Recibo la información por medio de rumores	12	9	37	12
3. Conozco los planes a futuro de la empresa	6	10	21	33
4. Siento libertad para comunicarse con niveles superiores	12	15	28	15

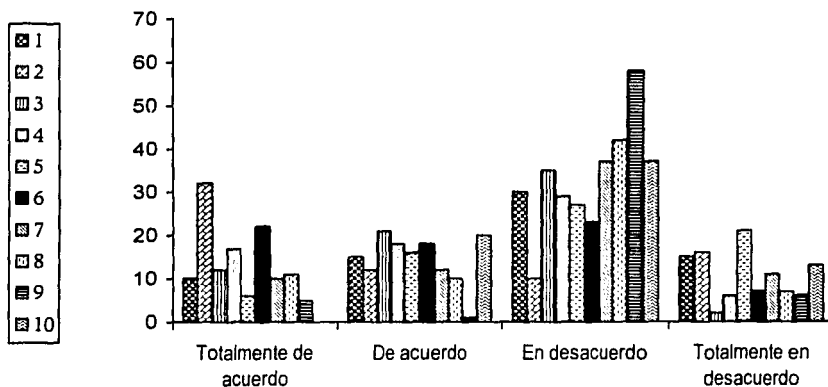


1. Parte de la eficaz realización de las actividades debe ser el oportuno conocimiento de las acciones y planes de trabajo que deben realizarse.
2. Debido a que la información no se transmite directamente a las personas indicadas se generan rumores que distorsionan la comunicación.
3. El desconocimiento de los objetivos o planes que persigue la organización por parte de los trabajadores tiene como consecuencia que se tenga una visión confusa de "hacia dónde vamos" y "qué se pretende lograr".
4. Los trabajadores no tienen confianza para comunicarse con sus jefes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## IMAGEN Y CONOCIMIENTO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me siento orgulloso (a) de trabajar en la empresa	10	15	30	15
2. Si tuviera la oportunidad se encontrar otro trabajo donde el salario sea el mismo sé cambiaría	32	12	10	16
3. La empresa me hace sentir parte de la organización	12	21	35	2
4. Recomendaría a mis amistades para que laboren en la empresa	17	18	29	3
5. Tengo deseos de permanecer mucho tiempo trabajando para la empresa	6	16	27	21
6. Conozco todas las áreas en que está dividida la empresa	22	18	23	7
7. Conozco el organigrama de la empresa	10	12	37	11
8. Conozco la filosofía de la empresa	11	10	42	7
9. Conozco el organigrama de mi área	5	1	58	6
10. Se lo que comentan de la empresa la gente ajena a la misma	0	20	37	13



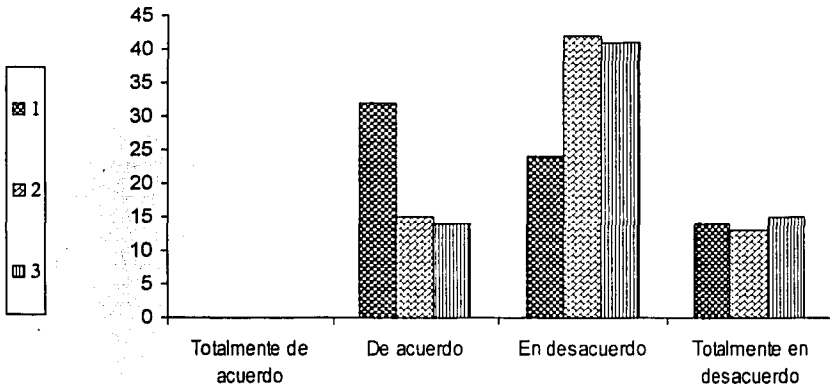
1. 2. 3. 4. 5. El personal carece de una imagen de la organización.

6. 7. 8. 9. 10. El no conocer la filosofía y organigrama genera que los trabajadores no se sientan identificados con la organización y esto puede llevar a una rotación de personal además de una falta de compromiso individual con ésta.

El desconocimiento de las funciones propias y de los compañeros provoca la falta de responsabilidad del trabajo desempeñado.

### SUELDOS Y PRESTACIONES

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conozco las prestaciones que otorga la empresa	0	32	24	14
2. Los aumentos de sueldo son de forma justa	0	15	42	13
3. El sueldo y prestaciones son buenos comparados con los de otras áreas	0	14	41	15



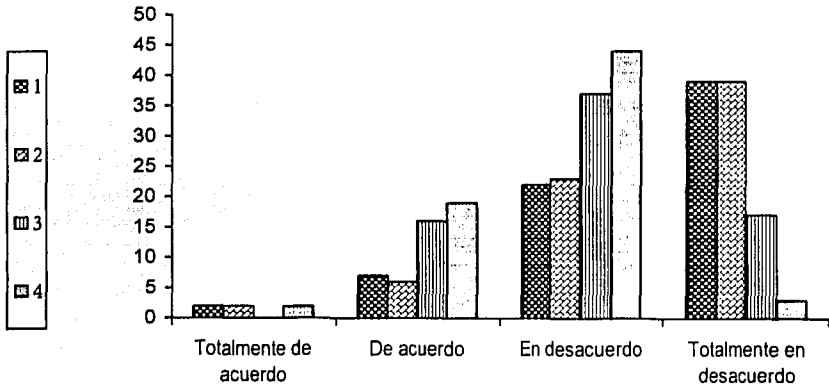
1. Si se tiene conocimiento de las prestaciones que otorga la empresa.
2. Cuando los trabajadores perciben que las prestaciones y el sueldo están por debajo de lo que se considera justo surgen problemas en cuanto a su permanencia en la organización.
3. Una de las motivaciones que debe tener el personal es la remuneración apropiada a su desempeño y calidad de su trabajo, independientemente del área en la cual labora.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



CONDICIONES DE TRABAJO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Cuento con lo necesario para realizar mi trabajo eficientemente	2	7	22	39
2. Cuento con los recursos para poder dar resultados	2	6	23	39
3. Las políticas y procedimientos de la empresa son claros	0	16	37	17
4. Las condiciones ambientales son adecuadas	2	19	44	3

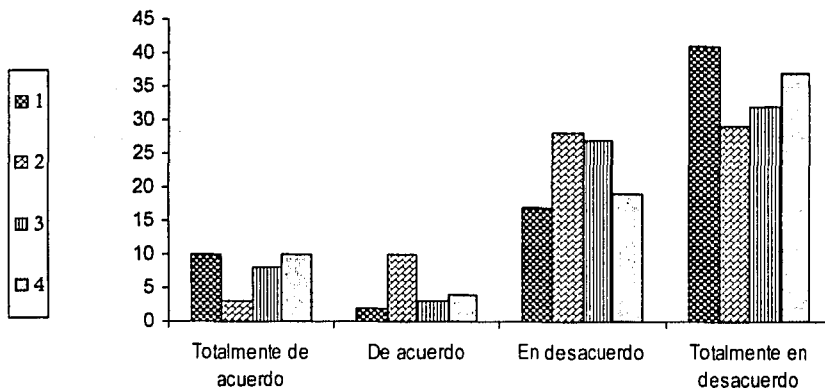


2. El carecer de los elementos necesarios para desarrollar el trabajo crea malestar en el personal; ya que se le exigen resultados pero la organización no le proporciona con qué hacerlo.
- Aunado a lo anterior, los procedimientos no son claros o son demasiado flexibles, el personal no sabe que camino o decisión tomar en algunas circunstancias, debido al constante cambio en instrucciones de trabajo.
- El carecer de condiciones ambientales adecuadas repercute en el bajo rendimiento del trabajador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DESARROLLO

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En la empresa se promueve el desarrollo personal de los trabajadores	10	2	17	41
2. El jefe cede responsabilidades y autonomía en el trabajo	3	10	28	29
3. En la empresa se puede aprender cosas nuevas y desarrollarlas en el área de trabajo	8	3	27	32
4. La promociones para ascender son las adecuadas	10	4	19	37

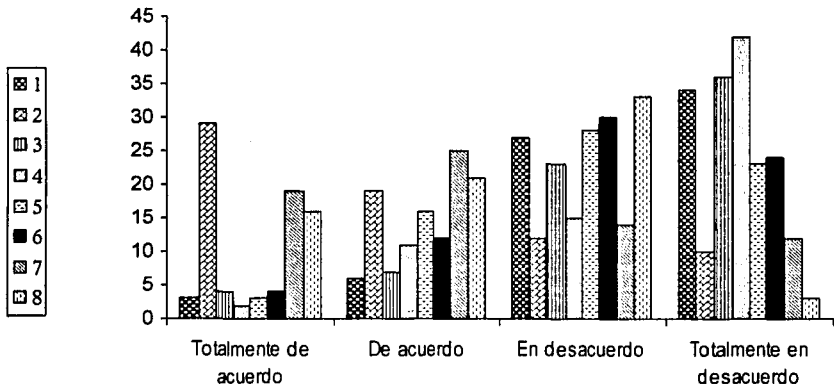


1. Cuando no se dan oportunidades de desarrollo y/o ascensos se limita el crecimiento de los trabajadores.
2. Cuando el jefe no cede responsabilidades y autonomía en las actividades a realizar obstruye las capacidades del trabajador.
3. La capacitación constante a todo el personal es una de las actividades que se deben desarrollar en la organización; esto para beneficio individual y para el desempeño óptimo en todas las áreas de la empresa.
4. En ocasiones los ascensos se dan por favoritismo, se crea un ambiente hostil y sólo se hace lo necesario en el puesto, no hay participación creativa en los procesos.

**TESIS CON  
FECHA DE ORIGEN**

RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO Y COLABORACIÓN

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto y cordialidad	3	6	27	34
2. Siento la necesidad de cambiar mi puesto de trabajo para tener oportunidades de desarrollo	29	19	12	10
3. Me agrada como se dan las relaciones de trabajo en la empresa	4	7	23	36
4. Es posible trabajar en equipo	2	11	15	42
5. Cuando solicito ayuda mis compañeros me la brindan sin ningún problema	3	16	28	23
6. Existe colaboración de los jefes inmediatos	4	12	30	24
7. Resuelven los problemas por áreas	19	25	14	12
8. Existe apoyo por los miembros de la empresa para lograr el objetivo de la misma	16	21	33	3



## Capítulo V

1. Es de suma importancia que las relaciones de trabajo se den en un ambiente de respeto y cordialidad entre jefe y subordinados y entre compañeros.
2. Los trabajadores perciben que la organización no les da oportunidades de desarrollo en su puesto de trabajo.
3. Uno de los factores importantes para que el trabajo se desarrolle adecuadamente son las buenas relaciones que se deben dar en el área de trabajo.
4. No existe el trabajo en equipo.
5. El apoyo entre compañeros es la base fundamental para realizar un trabajo de equipo.
6. No hay apoyo ni colaboración por parte de los jefes inmediatos.
7. Cuando se generan problemas deben ser resueltos en conjunto por cada área de trabajo.
8. No hay compromiso, no tienen apoyo de los jefes ni de los mismos compañeros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para el diseño del siguiente instrumento se retoman las descripciones de puesto.

De las descripciones de puesto, se determinaron las cinco actividades generales que deben satisfacer los trabajadores, las cuales deberán ser calificadas por el jefe, lo anterior nos ayudará a clarificar las necesidades de cada puesto y así poder tener todos los elementos necesarios para proponer el programa de Capacitación idóneo.

### **OBJETIVO DEL PERFIL DE PUESTO**

Conocer el desempeño de los trabajadores de cada uno de los puestos de la organización desde la perspectiva de los jefes, ya que ellos ven de manera objetiva el funcionamiento del área.

### **CARÁCTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO**

- Se califica con los siguientes parámetros: 2 si la actividad se esta realizando de manera satisfactoria; 1 si la actividad desarrollada es deficiente y, 0 si el desarrollo de la actividad en forma óptima es nula
- Cada persona que tenga a su cargo gente, deberá llenar el formato
- La información recabada será el sustento para la implementación de acciones sobre todo técnicas del área.
- Cada trabajador será calificado únicamente en base a las actividades que desarrolla, por lo cual tendremos una calificación personal

A continuación se presenta el formato de "perfil de puesto" con los resultados obtenidos.



### RESULTADOS DEL PERFIL DE PUESTO

ÁREA	PUESTOS
Gerencia de Producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente General</li> <li>2. Secretaria</li> <li>3. Jefe de Producción</li> <li>4. Encargado de Mantenimiento</li> <li>5. Almacenista</li> <li>6. Ayudante de Almacén</li> <li>7. Diseñador</li> <li>8. Montacarguista</li> <li>9. Soldador</li> <li>10. Electricista</li> <li>11. Pallero</li> <li>12. Pintor</li> </ol>

ÁREA: PRODUCCIÓN		PUESTO: GERENTE GENERAL	
NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO		NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa de procedimientos y oportunidades de mejora.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta actividades y resultados a su grupo de trabajo.</li> <li>• Supervisa y coordina el programas de trabajo.</li> </ul>	

**CURSOS PROPUESTOS:**

- Sensibilización a la calidad
- Seguridad e higiene
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Juntas de trabajo

Capítulo V

<b>AREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: SECRETARIA</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta y captura diversos documentos.</li> <li>• Efectúa y recibe llamadas de clientes nacionales y extranjeros.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe a clientes internos y externos de manera cordial y amable.</li> </ul>	
<b>CURSOS PROPUESTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Técnicas de actualización secretarial</li> <li>• Inglés técnico</li> </ul>			

<b>AREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta resultados de trabajo.</li> <li>• Elabora informes técnicos sobre logros, problemas y compromisos del personal.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora el programa de producción y secuencia del trabajo.</li> </ul>	
<b>CURSOS PROPUESTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Juntas de trabajo</li> <li>• Desarrollo de habilidades supervisorias</li> <li>• Redacción de informes técnicos</li> <li>• Formación de instructores</li> </ul>			

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

<b>ÁREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta resultados de trabajo (semanal y mensual)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa y coordina el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.</li> <li>• Elabora informes técnicos a la gerencia sobre programación y seguimiento del mantenimiento.</li> <li>• Vigila que los trabajos se lleven a cabo dentro del tiempo y calidad requerida.</li> </ul>	

<b>CURSOS PROPUESTOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Juntas de trabajo</li> <li>• Desarrollo de habilidades supervisorias</li> <li>• Redacción de informes técnicos</li> <li>• Técnicas de mantenimiento</li> <li>• Instalaciones eléctricas</li> <li>• Formación de instructores</li> </ul>	

<b>ÁREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: ALMACENISTA</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da mantenimiento organizado al almacén y verifica el control de existencia de todos los productos</li> </ul>			

<b>CURSOS PROPUESTOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Almacenes e inventarios</li> </ul>	

Capítulo V

AREA: PRODUCCIÓN		PUESTO:	
NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO		NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora en la realización del inventario cuando es requerido o haya sido programado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora con el control de existencia.</li> <li>• Elabora requisiciones y notas solicitadas.</li> </ul>	
<p>CURSOS PROPUESTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Almacenes e inventarios</li> <li>• Matemáticas básicas</li> </ul>			

AREA: PRODUCCIÓN		PUESTO: DISEÑADOR	
NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO		NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla tolerancias en especificaciones y escala de rótulos.</li> <li>• Elabora planos por pieza para los clientes.</li> </ul>	
<p>CURSOS PROPUESTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Metrología avanzada</li> </ul>			

*Propuesta de Programa de Capacitación por Areas*

<b>ÁREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: MONTACARGUISTA</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da mantenimiento al montacargas de acuerdo con las normas establecidas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce el montacargas para transportar los productos, suministros, materia prima u objetos conforme a su plan de trabajo.</li> </ul>	

<p><b>CURSOS PROPUESTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Operación de montacargas</li> <li>• Formación de instructores</li> </ul>
---

<b>ÁREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: SOLDADOR</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara el material y equipo para soldaduras específicas.</li> <li>• Lleva el control y reporta por escrito los trabajos realizados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construye las estructuras para colocar los anuncios publicitarios.</li> <li>• Coordina con electricista, pailero, pintor y diseñador el seguimiento de órdenes de trabajo.</li> </ul>	

<p><b>CURSOS PROPUESTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Desarrollo de habilidades supervisorias</li> <li>• Redacción de informes técnicos</li> <li>• Soldadura básica</li> <li>• Soldadura avanzada</li> <li>• Formación de instructores</li> </ul>
--

Capítulo V

AREA: PRODUCCIÓN		PUESTO: ELECTRICISTA	
NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO		NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realiza y vigila el mantenimiento de instalaciones eléctricas de anuncios publicitarios.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Realiza operaciones matemáticas para la realización de diseños eléctricos correspondientes a órdenes de trabajo.</li><li>• Lleva el control de la relación de trabajos realizados y por realizar para informar sobre avances y alcances del programa de trabajo.</li><li>• Coordina con el soldador, pintor, pailero y diseñador el seguimiento de órdenes de trabajo.</li></ul>	

CURSOS PROPUESTOS:

- Sensibilización a la calidad
- Seguridad e higiene
- Desarrollo de habilidades supervisorias
- Redacción de informes técnicos
- Matemáticas básicas
- Instalaciones eléctricas
- Electricidad básica
- Formación de instructores

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

<b>ÁREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: PAILERO</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcula estructuras y tolerancias en cortes.</li> <li>• Determina los cálculos de peso en función de materiales de uso.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa conversiones métricas para la determinación de medidas a escala para anuncios.</li> <li>• Informa por escrito de avances de órdenes de trabajo</li> <li>• Coordina el seguimiento de órdenes de trabajo.</li> </ul>	

<b>CURSOS PROPUESTOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Desarrollo de habilidades supervisorias</li> <li>• Redacción de informes técnicos</li> <li>• Paileria avanzada</li> <li>• Paileria básica</li> <li>• Metrología avanzada</li> <li>• Formación de instructores</li> </ul>	

<b>ÁREA: PRODUCCIÓN</b>		<b>PUESTO: PINTOR</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece la selección de color, prepara pintura y controla temperatura de acuerdo al diseño solicitado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa por escrito del plan de trabajo así como resultados y avances de órdenes de trabajo.</li> </ul>	

<b>CURSOS PROPUESTOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Redacción de informes técnicos</li> <li>• Pintura y texturizado</li> <li>• Formación de instructores</li> </ul>	

Capítulo V

ÁREA	PUESTOS
Gerencia de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente General</li> <li>2. Secretaria</li> <li>3. Jefe de Nóminas</li> <li>4. Jefe de Capacitación</li> <li>5. Mensajero</li> </ol>

ÁREA: RECURSOS HUMANOS      PUESTO: GERENTE GENERAL	
NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO	NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna trabajo acorde a los puestos de sus colaboradores.</li> <li>• Establece controles para administrar las obligaciones laborales de acuerdo a la normatividad.</li> <li>• Desarrolla juntas de trabajo con su jefe y subordinados.</li> <li>• Evalúa y da seguimiento a la capacitación.</li> </ul>

<p><b>CURSOS PROPUESTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Desarrollo de habilidades gerenciales</li> <li>• Juntas de trabajo</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• D.N.C.</li> </ul>
--

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

<b>AREA: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>PUESTO: SECRETARIA</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captura y actualiza en el sistema información de los trabajadores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta y captura información en general del área.</li> <li>• Mantiene comunicación con proveedores internos y externos.</li> </ul>	

<p><b>CURSOS PROPUESTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Técnicas de actualización secretarial</li> <li>• Computación</li> <li>• Inglés técnico</li> </ul>
--

<b>AREA: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>PUESTO: JEFE DE NÓMINAS</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta a la gerencia cambios fiscales, reporte de nóminas, modificaciones de salarios y programa de pago a trabajadores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que en el tiempo justo se realice el reporte de nóminas y modificaciones de salarios.</li> </ul>	

<p><b>CURSOS PROPUESTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Juntas de trabajo</li> <li>• Taller de IMSS, SAR e INFONAVIT</li> </ul>
--

Capítulo V

<b>AREA: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>PUESTO: JEFE DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseña instrumentos para la detección de necesidades de capacitación en todos los niveles y áreas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiste a juntas para presentar plan de actividades y resultados.</li> <li>• Apoya a la administración de obligaciones laborales.</li> </ul>	

<b>CURSOS PROPUESTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Juntas de trabajo</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• D.N.C.</li> <li>• Formación de instructores.</li> </ul>			
--	--	--	--

<b>AREA: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>PUESTO: MENSAJERO</b>	
<b>NECESIDADES REFERENTES A CONOCIMIENTO</b>		<b>NECESIDADES REFERENTES A HABILIDADES</b>	

<b>CURSOS PROPUESTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización a la calidad</li> <li>• Seguridad e higiene</li> </ul>			
---	--	--	--

Los resultados de los instrumentos derivan en el siguiente Programa de Capacitación por Áreas, que si se implementa en la organización cubrirá las necesidades específicas por puesto que llevaría a cubrir también las organizacionales.



## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CERVECERÍA MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.  
PLANTA ANUNCIOS Y SERVICIOS.

Al ser la capacitación un proceso de cambio dirigido; los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas.

Así la capacitación debe ser originada por un problema o una necesidad, preventiva o correctiva, que mejore los procesos y fortalezca la organización.

La capacitación efectiva modifica a las personas en su forma de pensar y actuar, en consecuencia, desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según los objetivos, producto de las necesidades diagnosticadas. Por lo que la capacitación debe ser probada no por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la modificación y transformación que estos conocimientos provocan en las personas.

Convencidos de lo anterior el presente Programa de Capacitación cubre dos áreas de mayor significación en nuestra organización, Producción y Recursos Humanos, el primero porque es allí donde recae la mayor parte de trabajo y de personal; y la segunda porque es al área preocupada por el desarrollo laboral y personal de todos los trabajadores.

A través de un cuestionario general, uno de clima organizacional y un formato de perfil de puesto; los anteriores contestados en forma directa y a través de una evaluación por parte del jefe, además de observaciones directas, se obtuvo información sobre las necesidades específicas en cada una de las áreas.

Siguiendo la normatividad sobre capacitación marcada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social el Programa debe ser impartido en un lapso de cuatro años, los cuales para fines de programación se dividieron en trimestres.

Es importante hacer notar que este Programa se establece con las necesidades vigentes de la organización y deberá realizarse una revisión constante sobre los resultados, bien para continuar el camino marcado o para realizar las correcciones pertinentes que nos lleven a cubrir los objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

### OBJETIVO GENERAL:

Que el trabajador obtenga, reafirme y/o actualice los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desempeñar con mayor eficiencia sus funciones en la organización.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Implementar una cultura de calidad que permita el desarrollo laboral en la organización.
- Proporcionar al personal un desarrollo técnico en cada uno de los puestos.
- Que los trabajadores reconozcan la importancia de la seguridad en las acciones que desarrolla.
- Implementar un Sistema de Calidad que permita el desarrollo y competitividad de la organización.

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

AREA: PRODUCCIÓN

PUESTOS	NUMERO DE TRABAJADORES
1. Gerente General	1
2. Secretaria	1
3. Jefe de Producción	1
4. Encargado de Mantenimiento	1
5. Almacenista	1
6. Ayudante de Almacén	1
7. Diseñador	1
8. Montacarguista	2
9. Soldador	18
10. Electricista	12
11. Pailero	15
12. Pintor	11

NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES POR ÁREA: 65

NÚMERO TOTAL DE CURSOS POR ÁREA: 21

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Capítulo V

RELACIÓN DE CURSOS QUE SE SUGIERE SEAN IMPARTIDOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

CONSECUTIVO	EVENTO	DURACIÓN	EXTERNO O INTERNO
1	SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD	15 HRS.	INTERNO
2	SEGURIDAD E HIGIENE	15 HRS.	INTERNO
3	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	30 HRS.	EXTERNO
4	JUNTAS DE TRABAJO	15 HRS.	INTERNO
5	TÉCNICAS DE ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	24 HRS.	EXTERNO
6	DESARROLLO DE HABILIDADES SUPERVISORIAS	30 HRS.	EXTERNO
7	REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS	15 HRS.	EXTERNO
8	TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO	24 HRS.	EXTERNO
9	ALMACENES E INVENTARIOS	24 HRS.	EXTERNO
10	OPERACIÓN DE MONTACARGAS	20 HRS.	EXTERNO
11	MATEMÁTICAS BÁSICAS	20 HRS.	INTERNO
12	SOLDADURA BÁSICA	30 HRS.	EXTERNO
13	SOLDADURA AVANZADA	30 HRS.	EXTERNO
14	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	28 HRS.	EXTERNO
15	ELECTRICIDAD BÁSICA	24 HRS.	EXTERNO
16	PAILERÍA AVANZADA	20 HRS.	EXTERNO
17	PAILERÍA BÁSICA	20 HRS.	EXTERNO
18	PINTURA Y TEXTURIZADO	28 HRS.	EXTERNO
19	METROLOGÍA AVANZADA	24 HRS.	EXTERNO
20	FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	30 HRS.	EXTERNO
21	INGLÉS TÉCNICO	24 HRS.	EXTERNO

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

RELACION DE CURSOS QUE SE SUGIERE SEAN IMPARTIDOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
GERENTE GENERAL																						
SECRETARIA																						
JEFE DE PRODUCCIÓN																						
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO																						
ALMACENISTA																						
AYUDANTE DE ALMACÉN																						
DISEÑADOR																						
MONTACARGUISTA																						
SOLDADOR																						
ELECTRICISTA																						
PAILERO																						
PINTOR																						

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo V

AREA: RECURSOS HUMANOS

PUESTOS	NUMERO DE TRABAJADORES
1. Gerente General	1
2. Secretaria	1
3. Jefe de Nóminas	1
4. Jefe de Capacitación	1
5. Mensajero	1

NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES POR ÁREA: 5

NÚMERO TOTAL DE CURSOS POR ÁREA: 11

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

**RELACIÓN DE CURSOS QUE SE SUGIERE SEAN IMPARTIDOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

CONSECUTIVO	EVENTO	DURACIÓN	EXTERNO Ó INTERNO
1	SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD	15 HRS.	INTERNO
2	SEGURIDAD E HIGIENE	15 HRS.	INTERNO
3	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	30 HRS.	EXTERNO
4	JUNTAS DE TRABAJO	15 HRS.	INTERNO
5	TÉCNICAS DE ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	24 HRS.	EXTERNO
6	COMPUTACIÓN	24 HRS.	EXTERNO
7	RELACIONES LABORALES	20 HRS.	EXTERNO
8	INGLÉS TÉCNICO	24 HRS.	EXTERNO
9	TALLER DE IMSS, SAR E INFONAVIT	20 HRS.	EXTERNO
10	D.N.C.	28 HRS.	EXTERNO
11	FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	30 HRS.	EXTERNO

PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
GERENTE GENERAL											
SECRETARIA											
JEFE DE NOMINAS											
JEFE DE CAPACITACION											
MENSAJERO											

Capítulo V

DATOS GENERALES DE LOS CURSOS:

No.	EVENTO	DURACIÓN	EXTERNO O INTERNO	No. DE ASISTENTES	No. DE SESIONES	PERIODO EN EL QUE DEBE CUBIRSE
1	SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD	15 HRS.	INTERNO	70	5	Dos sesiones a la semana
2	SEGURIDAD E HIGIENE	15 HRS.	INTERNO	70	5	Dos sesiones a la semana
3	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	30 HRS.	EXTERNO	2	8	Una sesión a la quincena
4	JUNTAS DE TRABAJO	15 HRS.	INTERNO	6	4	Cuatro sesiones a la semana
5	TÉCNICAS DE ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	24 HRS.	EXTERNO	2	6	Dos sesiones a la semana
6	DESARROLLO DE HABILIDADES SUPERVISORIAS	30 HRS.	EXTERNO	17	6	Una sesión a la semana
7	REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS	15 HRS.	EXTERNO	21	5	Dos sesiones a la semana
8	TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO	24 HRS.	EXTERNO	1	6	Tres sesiones a la semana
9	ALMACENES E INVENTARIOS	24 HRS.	EXTERNO	2	6	Dos sesiones a la semana
10	OPERACION DE MONTACARGAS	20 HRS.	EXTERNO	2	5	Dos sesiones a la semana
11	MATEMÁTICAS BÁSICAS	20 HRS.	INTERNO	13	5	Cuatro sesiones a la semana
12	SOLDADURA BÁSICA	30 HRS.	EXTERNO	18	4	Una sesión cada quincena
13	SOLDADURA AVANZADA	30 HRS.	EXTERNO	18	4	Una sesión a la quincena
14	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	28 HRS.	EXTERNO	13	5	Dos sesiones a la semana
15	ELECTRICIDAD BÁSICA	24 HRS.	EXTERNO	12	6	Dos sesiones a la semana
16	PAILERIA AVANZADA	20 HRS.	EXTERNO	15	6	Tres sesiones a la semana
17	PAILERIA BÁSICA	20 HRS.	EXTERNO	15	5	Tres sesiones a la semana
18	PINTURA Y TEXTURIZADO	28 HRS.	EXTERNO	15	5	Tres sesiones a la semana
19	METROLOGÍA AVANZADA	24 HRS.	EXTERNO	16	6	Cuatro sesiones a la semana
20	FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	30 HRS.	EXTERNO	17	5	Una sesión a la semana
21	INGLÉS TÉCNICO	24 HRS.	EXTERNO	2	8	Tres sesiones a la semana
22	COMPUTACIÓN	24 HRS.	EXTERNO	1	8	Cuatro sesiones a la semana
23	RELACIONES LABORALES	20 HRS.	EXTERNO	2	5	Una sesión a la semana
24	TALLER DE IMSS, SAR E INFONAVIT	20 HRS.	EXTERNO	1	5	Una sesión a la semana
25	D.N.C.	28 HRS.	EXTERNO	2	7	Dos sesiones a la semana

Nota: Los grupos deberán formarse con 20 personas como máximo para el mejor aprovechamiento de los eventos.



## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO:** SENSIBILIZACIÓN HACIA LA CALIDAD

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE VALORARÁ SU PROPIA RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO PARA CREAR UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA CALIDAD

### CONTENIDO

- 1 NECESIDAD DEL CAMBIO
  - 1.1 EL FENÓMENO DEL CAMBIO
  - 1.2 LA TRANSFORMACIÓN DE NORMAS Y VALORES
  - 1.3 RESISTENCIA AL CAMBIO
  - 1.4 RESPONSABILIDADES
- 2 ¿QUE ES LA CALIDAD Y COMO SE ADMINISTRA?
- 3 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS:

- LECTURA COMENTADA
- EXPOSITIVA
- PEQUEÑOS GRUPOS D  
DISCUSIÓN

SE REVISARÁN LOS TEMAS DEL CURSO

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE. LÁMINAS, ACETATOS, LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTITUDES.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTAS BREVES); INTERMEDIA (LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTITUDES); FINAL DE CONOCIMIENTOS (IERARQUIZACION, FALSO Y VERDADERO)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO: SEGURIDAD E HIGIENE**

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE COMPRENDERÁ LA NECESIDAD DE TENER UNA ACTITUD POSITIVA PARA LLEVAR A CABO MEDIDAS DE SEGURIDAD, TANTO PARA EL BENEFICIO DE SU EMPRESA, COMO LA DE SUS COMPAÑEROS, EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

### CONTENIDO

- 1 ¿ QUE ES LA SEGURIDAD?
  - 1.1 SEÑALES DE SEGURIDAD
- 2 ¿QUIEN HACE LA SEGURIDAD?
- 3 ¿CUANTO CUESTA LA SEGURIDAD?
- 4 ¿ QUE ES LA HIGIENE?
- 5 ¿ QUE ES LA HIGIENE INDUSTRIAL?
- 6 CAMPO DE LA HIGIENE EN EL TRABAJO
- 7 ¿ QUE ES ENFERMEDAD DE TRABAJO?
- 8 ¿ QUE ES UN ACCIDENTE?
- 9 EFECTOS MULTIPLICADORES DE UN ACCIDENTE
- 10 LA SEGURIDAD, UNA ACTITUD PERSONAL

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS:

- LECTURA COMENTADA
- EXPOSITIVA
- DEMOSTRATIVA
- PEQUEÑOS GRUPOS DE DISCUSION

EL INSTRUCTOR DESARROLLARÁ LOS TEMAS EN CUESTION.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, LAMINAS, ACETATOS, LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, PROYECCIÓN DE PELÍCULA (LA SEGURIDAD, ACTITUDES Y CONDUCTA).

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (OPCIÓN MÚLTIPLE); INTERMEDIA (LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES); FINAL DE CONOCIMIENTOS (ESTUDIO DE CASOS)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO:** DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE EVALUARA LAS HERRAMIENTAS QUE LE PERMITAN MEJORAR SU DESEMPEÑO RESULTADOS DENTRO DE LA EMPRESA.

### CONTENIDO

- 1 COMUNICACION
- 2 ASERTIVIDAD
- 3 ANALISIS DE PROBLEMAS
- 4 LIDERAZGO
- 5 NEGOCIACION
- 6 INTELIGENCIA EMOCIONAL

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

- LAS TECNICAS QUE SE IMPLEMENTARÁN SON:
- ESTUDIO DE CASOS
  - EXPOSITIVA
  - JUEGOS VIVENCIALES
  - PEQUEÑOS GRUPOS D DISCUSION

CON APOYO DEL INSTRUCTOR LO PARTICIPANTES ELABORARA FOLLETO SOBRE COMUNICACION, ASERTIVIDAD LIDERAZGO O ANALISIS DE PROBLEMAS QU SERAN DIFUNDIDOS EN LA ORGANIZACION.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, DIAPOSITIVAS, ACETATOS, PROYECCIÓN DE PELÍCULA (EN CONCIERTO).

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS, INTERMEDIA (REALIZACIÓN DE FOLLETOS CON TEMAS ESPECIFICOS), FINAL DE CONOCIMIENTOS (ESTUDIO DE CASOS)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO:** JUNTAS DE TRABAJO

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE DESARROLLARÁ TÉCNICAS ESPECÍFICAS QUE LE AYUDEN A MEJORAR SU DESEMPEÑO E LAS JUNTAS DE TRABAJO.

### CONTENIDO

- 1 ORATORIA
- 2 ETAPAS DE UNA PRESENTACIÓN
- 3 CARACTERÍSTICAS DE LA JUNTA DE TRABAJO
- 4 CONCLUSIONES Y SEGUIMIENTO DE JUNTAS DE TRABAJO
- 5 MATERIALES DIDÁCTICOS
- 6 PERFIL DEL INSTRUCTOR
- 7 IMPROVISACIÓN

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

LAS TÉCNICAS QUE SE IMPLEMENTARÁN SON.

- LECTURA COMENTADA
- EXPOSITIVA
- JUEGOS VIVENCIALES
- PEQUEÑOS GRUPOS Y DISCUSIÓN

EL PARTICIPANTE ESCOGERÁ UN TEMA DETERMINARÁ LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA REALIZAR UNA PRESENTACIÓN QUE SERÁ RETROALIMENTADA POR SUS COMPAÑEROS Y POR EL INSTRUCTOR

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, DIAPOSITIVAS, ACETATOS, LÁMINAS, GRÁFICOS, GRABADORA Y CÁMARA DE VIDEO.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTAS EN CADENA, RESPUESTA BREVE); INTERMEDIA (PLANEACIÓN DE LA PRESENTACIÓN); FINAL DE CONOCIMIENTOS (ESTUDIO DE CASOS)

**NOMBRE DE CURSO:** TÉCNICAS DE ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL EVENTO EL PARTICIPANTE ANALIZARÁ LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA PROYECCIÓN DE LA IMAGEN PERSONAL, ASÍ COMO LA ACTITUD DE SERVICIO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

### CONTENIDO

- 1 PERSONALIDAD
- 1 1 ASPECTOS BIO-PSICO-SOCIALES
- 2 EL PERFIL DEL ASISTENTE
- 3 LA FUNCIÓN SECRETARIAL
- 3 1 ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS
- 3 2 MOTIVACIÓN Y RESPONSABILIDAD HACIA EL TRABAJO
- 3 3 REGLAS Y CORTESÍA
- 3 4 EL TRATO A VISITAS
- 4 TÉCNICAS NECESARIAS PARA LA EFICIENCIA SECRETARIAL
- 4 1 ACENTOS Y TIPOS DE ACENTOS
- 4 2 ACENTUACIÓN DE LAS PALABRAS
- 4 3 USO DE LOS SIGNOS DE PUNTUACIÓN
- 4 3 REGLAS ORTOGRÁFICAS
- 5 EL ABC DE LA BUENA PRESENTACIÓN EN LA OFICINA

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

- LAS TÉCNICAS QUE SE IMPLEMENTARÁN SON
- LECTURA COMENTADA
  - EXPOSITIVA
  - JUEGOS VIVENCIALES
  - DEMOSTRATIVA

EL INSTRUCTOR A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS CON LOS PARTICIPANTES DETERMINARÁ LAS FORMAS IDONEAS DE SU DESARROLLO PROFESIONAL

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, DIAPOSITIVAS, ACETATOS, LÁMINAS.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (FALSO O VERDADERO, RESPUESTA BREVE); INTERMEDIA (IERARQUIZACION); FINAL DE CONOCIMIENTOS (CUESTIONAMIENTO ORAL SOBRE TEMAS SOBRESALIENTES)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO:** DESARROLLO DE HABILIDADES SUPERVISORIAS

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE OBTENDRA EL CONOCIMIENTO TÉCNICO QUE LE PERMITA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN SU ÁREA DE TRABAJO Y MEJORAR LA INTEGRACIÓN DE SU PERSONAL A SU PUESTO Y A LA ORGANIZACIÓN

### CONTENIDO

- 1 PRINCIPIOS DE COMPORTAMIENTO
  - 1.1 COMUNICACION
  - 1.2 MOTIVACION
  - 1.3 PROCESO DE CAMBIO
  - 1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL
  - 1.5 MANEJO DE PERSONAL
  - 1.5.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO
- 2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS
  - 2.1 NATURALEZA DEL CONFLICTO
  - 2.2 TIPOS DE CONFLICTOS
  - 2.3 MANEJO ADECUADO DE LOS CONFLICTOS
  - 2.4 TÉCNICAS DE NEGOCIACION
- 3 TOMA DE DECISIONES
  - 3.1 ¿QUE ES DECIDIR?
  - 3.2 TIPOS DE DECISIONES
  - 3.3 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
  - 3.4 TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
- 4 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
  - 4.1 DEFINICIÓN DE GRUPO Y EQUIPO
  - 4.2 PROCESO PARA LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

- LAS TÉCNICAS QUE SE IMPLEMENTARÁN SON
- LECTURA COMENTADA
  - EXPOSITIVA
  - JUEGOS VIVENCIALES
  - ESTUDIO DE CASOS

CADA PARTICIPANTE CON AYUDA DE INSTRUCTOR DEBERÁ PROPONER SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE TIENE EN SU ÁREA DE TRABAJO.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, DIAPOSITIVAS, ACETATOS, LÁMINAS, LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTITUDES, LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (COMPLEMENTACIÓN, RESPUESTAS ALTERNAS); INTERMEDIA (FALSO O VERDADERO); FINAL DE CONOCIMIENTOS (SOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASOS)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**NOMBRE DE CURSO: REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS**

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE ANALIZARÁ LOS ELEMENTOS MÍNIMOS QUE DEBERÁ CONTENER LA REDACCIÓN D INFORMES TÉCNICOS DE SU ÁREA.

### CONTENIDO

1. ¿QUÉ ES UN INFORME?
- 1.1 INFORME, REPORTE Y FORMATOS
- 1.2 DIFERENCIA ENTRE CALIDAD, EXTENSIÓN Y PROFUNDIDAD DE LA INFORMACIÓN
2. ¿CÓMO ELABORAR UN INFORME?
- 2.1 DELIMITACIÓN DEL INFORME
- 2.2 SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
- 2.3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- 2.4 ORGANIZACIÓN DE LA REDACCIÓN
3. LAS SENCILLAS TÉCNICAS DE REDACCIÓN
4. ESQUEMA TEMÁTICO
- 4.1 OBJETIVO DEL ESQUEMA TEMÁTICO
- 4.2 EL ENUNCIADO DE TESIS
- 4.3 ORDENAMIENTO EN SECUENCIA Y PRINCIPIO DE SELECCIÓN

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

- A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES TÉCNICAS SE REVISARÁ EL CONTENIDO.
- LLUVIA DE IDEAS
  - EXPOSITIVA
  - INTERROGATIVA
- LOS PARTICIPANTES REALIZARÁN UN INFORME QUE CONTENGA LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, LÁMINAS DE ROTAFOLIO, ACETATOS, MATERIAL COMPLEMENTARIO

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTA BREVE); INTERMEDIA (EVALUACIÓN ORAL Y PRESENTACIÓN DE LOS AVANCES DE SU INFORME); FINAL (ENTREGA DE UN INFORME TÉCNICO REALIZADO EN EL TRANSURSO DE LAS SESIONES)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO: TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO**

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE APLICARÁ LAS TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS, LA PLANEACIÓN Y LA PROGRAMACIÓN DE LA LABORES DE MANTENIMIENTO PARA LOGRAR LA REDUCCION DE TIEMPOS OCIOSOS Y APROVECHAR LOS RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS INFORMATICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

### CONTENIDO

- 1 INTRODUCCION AL MANTENIMIENTO
- 1.1 CONCEPTO Y DEFINICION DE MANTENIMIENTO
- 1.2 CONCEPTO Y DEFINICION DE CONSERVACION
- 1.3 IMPORTANCIA DEL MANTENIMIENTO TECNICO
- 2 TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MANTENIMIENTO
- 2.1 ESTRATIFICACION DE LABORES DE MANTENIMIENTO
- 2.2 ANALISIS DE PARETO
- 2.3 EMPLEO DE MATRICES
- 2.4 ANALISIS DE MOVIMIENTOS Y TIEMPOS EN MANTENIMIENTO
- 2.5 ELIMINACION DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS (MUERTOS) EN LABORES D MANTENIMIENTO
- 2.6 REINGENIERIA DE LAS LABORES DE MANTENIMIENTO
- 3 MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO
- 4 SOFTWARE PARA EL MANTENIMIENTO
5. MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

APROYADOS EN EL METODO DE LOS CUATRO PASOS SE REVISARAN LOS TEMAS. LAS TECNICAS COMPLEMENTARIAS A LAS ACTIVIDADES SON

- EXPOSITIVA
- INTERROGATIVA
- CORRILLOS

SE REALIZARAN PRACTICAS EN EL AREA CORRESPONDIENTE.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, PLANOS, LAMINAS DE ROTAFOLIO, ESTUDIO DE CASOS.

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS Y PRACTICA EN LAS ACTIVIDADES SOBRESALIENTES. INTERMEDIA (CUESTIONARIO RELACIONADO A LAS PRACTICAS QUE PRESENTAN MAYOR DIFICULTAD PARA CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES), FINAL (GENERAL DE CONOCIMIENTOS, PRACTICAS CON APOYO DE LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES)



**NOMBRE DE CURSO:** ALMACENES E INVENTARIOS

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE ANALIZARÁ CONCEPTOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE SUS TAREAS PARA OPTIMIZAR RESULTADOS EN EL ALMACEN

### CONTENIDO

- 1 INTRODUCCION Y DEFINICIONES
- 2 METODOS Y TECNICAS DE CONTEO
- 3 ADMINISTRACION FISICA DE ALMACENES E INVENTARIOS
- 4 ADMINISTRACION A TRAVES DE SISTEMAS DE INFORMACION DE ALMACENES E INVENTARIOS
- 5 REABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS
- 6 MODELOS DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCION FISICA
- 7 JIT/ SISTEMA KANBAN
- 8 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

EL INSTRUCTOR A TRAVES DE LA TECNICA INTERROGATIVA REALIZARA LA INTRODUCCION AL TEMA. DURANTE EL CURSO LAS TECNICAS UTILIZADAS SERAN: EXPOSITIVA, PEQUEÑO GRUPOS DE DISCUSION Y LLUVIA DE IDEAS. LAS PRACTICAS TENDRAN UNA IMPORTANCIA RELEVANTE PARA LA ADQUISICION TEORICA Y APLICACION EN EL AREA DE TRABAJO

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, PROYECCIÓN DE PELÍCULA (EL ALMACEN Y SU LOGÍSTICA), ACETATOS, DIAPOSITIVAS, LAMINAS DE ROTAFOLIO, MATERIAL ANEXO DE ESTUDIOS DE CASOS

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (JERARQUIZACIÓN, OPCIÓN MÚLTIPLE Y RESPUESTA BREVE); INTERMEDIA (SOLUCIÓN DE CASOS EN PEQUEÑOS GRUPOS DE DISCUSIÓN), FINAL (PRACTICAS Y CONOCIMIENTOS GENERALES)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO:** OPERACIÓN DE MONTACARGAS

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE IDENTIFICARÁ LAS NORMAS BÁSICAS DE SEGURIDAD EN EL MANEJO SEGURO D MONTACARGAS Y LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

### CONTENIDO

#### INTRODUCCION

- 1 PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD EN EL USO DEL MONTACARGAS
- 2 EL MOVIMIENTO Y LA ESTABILIDAD DEL MONTACARGAS
- 3 CUALIDADES DEL OPERADOR
- 4 CARACTERÍSTICAS DEL OPERADOR DE MONTACARGAS
- 5 CONOCIMIENTOS LEGALES
- 6 COMPROBACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL MONTACARGAS
- 7 TOMA DE LA CARGA
- 8 MANEJO Y DESPLAZAMIENTO CON LA CARGA
- 9 DEPOSITO O ESTIBA DE LA CARGA
- 10 RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR
- 11 REGLAS DE SEGURIDAD PERSONAL
- 12 PRACTICAS CON RECOMENDACIONES COMPLEMENTARIAS

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

LA RELACION DEL PARTICIPANTE CON E INSTRUCTOR SERA ACTIVA  
LAS PRACTICAS SE REALIZARA DIRECTAMENTE EN EL AREA DE TRABAJO.  
LAS TECNICAS QUE DESTACAN EN EST CURSO SON: EXPOSITIVA, LLUVIA DE IDEAS EL METODO DE LOS CUATRO PASOS.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, PROYECCION DE PELÍCULA (HABILIDAD DE MANEJO SEGURO DEL MONTACARGAS), LAMINAS DE ROTAFOLIO.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS Y PRACTICA; INTERMEDIA (TEORICA); FINAL (DE CONOCIMIENTOS Y LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES DE LAS PRACTICAS)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO: MATEMÁTICAS BÁSICAS**

**OBJETIVO: AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE UTILIZARÁ LAS OPERACIONES MATEMÁTICAS ELEMENTALES EN SU ÁREA DE TRABAJO**

### CONTENIDO

- 1 OPERACIONES MATEMÁTICAS ELEMENTALES
- 1.1 SUMA
- 1.2 RESTA
- 1.3 MULTIPLICACION
- 1.4 DIVISION
- 2 FRACCIONES COMUNES (QUEBRADOS)
- 2.1 REGLAS DE DIVISIBILIDAD
- 2.2 FRACCIONES EQUIVALENTES
- 2.3 REDUCCION Y SIMPLIFICACION DE FRACCIONES
- 2.4 FRACCIONES ENTERAS Y MIXTAS
- 2.5 EQUIVALENTES DECIMALES DE FRACCIONES
- 2.6 OPERACIONES DE SUMA, RESTA, MULTIPLICACION Y DIVISION DE FRACCIONES.
- 3 REGLA DE TRES SIMPLE
- 3.1 REGLA DE TRES SIMPLE
- 3.2 APLICACIONES Y EJERCICIOS DE LA REGLA DE TRES.

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

TÉCNICAS UTILIZADAS:

- EXPOSITIVA
- INTERROGATIVA

A TRAVÉS DE EJERCICIOS PRÁCTICOS DE ÁREA SE REVISARÁN LOS TEMAS QUE SERVIRÁN DE LINEAMIENTO AL TRABAJADO PARA RESOLVER PROBLEMAS EN SU ÁREA

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, LÁMINAS DE ROTAFOLIO, ANEXO (EJERCICIOS)

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTA BREVE Y OPCIÓN MÚLTIPLE); INTERMEDIA (EJERCICIOS PRÁCTICOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE TRABAJO); FINAL (RESPUESTA BREVE Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

*Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

**NOMBRE DE CURSO: SOLDADURA BÁSICA**

**OBJETIVO: AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE APLICARÁ LA TÉCNICA CORRECTA DE SOLDADURA PARA LA RECUPERACION DE PIEZA DESGASTADAS, FRACTURADAS O ROTAS.**

**CONTENIDO**

- 1 NOCIONES DE ELECTRICIDAD Y MAQUINAS DE SOLDAR
- 2 ELECTRODOS REVESTIDOS PARA SOLDAR
- 3 CONDICIONES ESENCIALES PARA SOLDAR CORRECTAMENTE
- 4 TÉCNICA DE APLICACION Y SELECCION DE SOLDADURAS ESPECIALES PARA L  
RECUPERACION DE PIEZAS DESGASTADAS O FRACTURADAS
- 5 TÉCNICA DE APLICACION Y SELECCION DE SOLDADURA ESPECIAL PARA HIERRO  
FUNDIDO EN PIEZAS DESGASTADAS O ROTAS
- 6 PRACTICAS DE APLICACION DE SOLDADURA

**ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

LA TÉCNICA EXPOSITIVA Y EL METODO DE LOS CUATRO PASOS SON UTILIZADO DURANTE EL CURSO YA QUE SE PRETENDI QUE LA PRACTICA SEA UN SETENTA POR CIENTO DEL TOTAL DEL CURSO CON APOYO Y GUIA DEL INSTRUCTOR E PARTICIPANTE RESCATARA LOS ELEMENTOS PRIMORDIALES QUE LE SERVIRAN EN LA APLICACION DIRECTA EN SU AREA DE TRABAJO

**MATERIAL DIDÁCTICO**

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, PELÍCULA (TÉCNICAS DE SOLDADURA), ACETATOS, DIAPOSITIVAS, LAMINAS DE ROTAFOLIO.

**EVALUACIÓN**

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS Y PRACTICA, INTERMEDIA (METODO DE LOS CUATRO PASOS EN DONDE SE REVISARAN LAS TÉCNICAS PRINCIPALES DE SOLDADURA), FINAL (GENERAL DE CONOCIMIENTOS Y EJERCICIOS PRACTICOS)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO: SOLDADURA AVANZADA**

**OBJETIVO.** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE APLICARÁ LAS TÉCNICAS DE SOLDADURA CORRECTAMENTE A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS Y SUS CARACTERÍSTICAS TOMANDO EN CUENTA LAS NORMAS DE SEGURIDAD.

### CONTENIDO

- 1 DESCRIPCIÓN Y USO ADECUADO DE LAS MÁQUINAS DE SOLDAR
  - 1.1 NOCIONES BÁSICAS DE ELECTRICIDAD
  - 1.2. CARACTERÍSTICAS Y USO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE MÁQUINAS DE SOLDAR
  - 1.3 APLICACIÓN Y APROVECHAMIENTO
  - 1.4 SEGURIDAD EN EL MANEJO DE MÁQUINAS DE SOLDAR
  - 1.5 USO DE LAS POLARIDADES EN FUNCIÓN DEL METAL A SOLDAR Y EL TIPO DE SOLDADURA
- 2 ELECTRODOS PARA EL PROCESO DEL ARCO ELÉCTRICO CON ELECTRODO REVESTIDO (SMW)
  - 2.1 CLASIFICACIÓN AWS
  - 2.2 CARACTERÍSTICAS DE CADA UNO DE ELLOS
  - 2.3 USO ESPECÍFICO
  - 2.4 TÉCNICA CORRECTA DE APLICACIÓN
  - 2.5 MANEJO ADECUADO EN SU CONSERVACIÓN
- 3 PRÁCTICAS DE APLICACIÓN DE SOLDADURA CON ARCO ELÉCTRICO

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

EN EL DESARROLLO DEL CURSO LOS PARTICIPANTES TENDRÁN LA ASESORÍA DE INSTRUCTOR PARA REALIZAR LAS PRÁCTICAS CORRESPONDIENTES. LA TÉCNICA DEL MÉTODO DE LOS CUATRO PASOS E INTERROGATIVA SERÁN PARTE FUNDAMENTAL EN EL CURSO. POR LO TANTO LA RELACIÓN PARTICIPANTE INSTRUCTOR SERÁ ACTIVA Y DE RETROALIMENTACIÓN MUTUA.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, DIAPOSITIVAS, PELÍCULA (TÉCNICAS DE SOLDADURA), LÁMINAS DE ROTAFOLIO, MATERIAL ANEXO DE ESTUDIO DE CASOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA DE SOLDADURA.

### EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PRÁCTICA; INTERMEDIA (LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES); FINAL (SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS SOBRE SOLDADURA)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Areas

**NOMBRE DE CURSO:** INSTALACIONES ELECTRICAS

**OBJETIVO** AL FINALIZAR EL CURSO, EL PARTICIPANTE ANALIZARÁ LOS FUNDAMENTOS NECESARIOS PARA LA SELECCIÓN Y MONTAJE DE LOS ELEMENTOS ADECUADOS A LOS DIFERENTES TIPOS DE INSTALACIONES ELECTRICAS.

### CONTENIDO

- 1 INTERPRETAR PLANOS ELECTRICOS INDUSTRIALES
- 2 APLICAR LEYES DE LA ELECTRICIDAD
- 3 INSTALAR TUBERIA CONDUIT, DUCTO CUADRADO Y CHAROLAS
- 4 INSTALAR SISTEMA PARA TIERRA FISICA
- 5 ALAMBRAR EN TUBO CONDUIT, DUCTO CUADRADO Y CHAROLA
- 6 HACER, ESTANAR Y ASILAR CONEXIONES CUETEADAS
- 7 COLOCAR ZAPATAS
- 8 RECONOCER CARACTERISTICAS DE FUNCIONAMIENTO DE SISTEMA TRIFASICO Y ESTRELLA DELTA
- 9 INSTALAR TABLERO DE FUERZA
- 10 INSTALAR Y REPARAR ARRANCADORES A TENSION PLENA
- 11 INSTALAR Y REPARAR ARRANCADORES A TENSION REDUCIDA
- 12 CONECTAR MOTORES
- 13 BALANCEAR CARGA
- 14 CALCULAR Y CORREGIR CAIDA DE VOLTAJE
- 15 CALCULAR Y CORREGIR FACTOR DE POTENCIA

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

SE UTILIZARA EL METODO DE LOS CUATRO PASOS. TECNICA EXPOSITIVA INTERROGATIVA. A TRAVES DE PEQUEÑOS EQUIPOS D TRABAJO SE SOLUCIONARAN PROBLEMA PRACTICOS QUE SE PRESENTAN EN E DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, LAMINAS DE ROTAFOLIO

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS (DE CORRELACIÓN Y PREGUNTAS ABIERTAS); INTERMEDIA (PARTICIPACION EN EL CURSO, ALTERNATIVAS A PROBLEMAS ESPECIFICOS); FINAL (DE CONOCIMIENTOS Y PRACTICA)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO:** ELECTRICIDAD BÁSICA

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE ANALIZARÁ LOS FUNDAMENTOS DE ELECTRICIDAD, PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES CO SEGURIDAD SIN COMETER NINGUN CORTO CIRCUITO

### CONTENIDO

- 1 PRINCIPIOS DE ELECTRICIDAD
- 1.1 CIRCUITOS EN SERIE
- 1.2 CIRCUITOS EN PARALELO
- 2 UTILIZACIÓN DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA
- 2.1 POTENCIA ELÉCTRICA
- 2.2 GENERADORES
- 2.3 TRANSFORMADOR
- 3 MATERIAL ELÉCTRICO Y TIPOS DE CONDUCTORES
- 4 ACCESORIOS ELÉCTRICOS
- 5 SIMBOLOGÍA
- 6 INSTALACIÓN ELÉCTRICA
- 6.1 INSTALACIÓN DE TUBERÍA Y CAJAS
- 6.2 CONDUCTORES
- 6.3 CONEXIONES
- 7 INTERRUPTORES Y DIAGRAMAS ELÉCTRICOS

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

SE UTILIZARÁ EL MÉTODO DE LOS CUATRO PASOS: TÉCNICA EXPOSITIVA INTERROGATIVA  
A TRAVÉS DE PEQUEÑOS EQUIPOS DE TRABAJO SE SOLUCIONARÁN PROBLEMAS PRÁCTICOS QUE SE PRESENTAN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, LÁMINAS DE ROTAFOLIO

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (DE CORRELACIÓN Y PREGUNTAS ABIERTAS); INTERMEDIA (PARTICIPACIÓN EN EL CURSO, ALTERNATIVAS A PROBLEMAS ESPECÍFICOS), FINAL (DE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICA)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO: PAILERÍA BÁSICA**

**OBJETIVO** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE APLICARA LOS PRINCIPALES MÉTODOS DE TRAZO ASÍ COMO EN SUS DIFERENTE SECCIONES Y BASES PARALELAS, COMO UN ELEMENTO QUE CONTRIBUIRA A OBTENER UN CONOCIMIENTO MÁS AMPLIO DE SUS ACTIVIDADES FUNCIONES QUE REALIZA EN EL ÁREA DE PAILERIA

### CONTENIDO

1. LOS PRINCIPALES MÉTODOS DE TRAZO
2. DUCTOS DE SECCIÓN RECTANGULAR O CUADRADA
3. CODO DE SECCIÓN RECTANGULAR O CUADRADA
4. SECCIÓN RECTANGULAR O CUADRADA
5. TRANSICIÓN DE RECTANGULAR A CIRCULAR CON EJES CONCENTRICOS BASES PARALELAS
6. TRANSICIÓN DE RECTANGULAR O CUADRADA A CIRCULAR CON EJES N CONCENTRICOS Y BASES PARALELAS
7. CONO DE SECCIÓN CIRCULAR CON BASES PARALELAS Y EJE CONCENTRICO
8. TOLERANCIA DE CORTES Y DESARROLLOS
9. CÁLCULOS DE PESOS EN FUNCIÓN DE LOS MATERIALES DE MÁS USO
10. PRÁCTICAS

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

TECNICAS UTILIZADAS:

- EXPOSITIVA
- INTERROGATIVA
- DEMOSTRATIVA
- LLUVIA DE IDEAS

LA PRACTICA ES FUNDAMENTAL EN EST CURSO

LOS PARTICIPANTES DEBERÁN REALIZA PRÁCTICAS ACORDE A LOS CONTENIDO REALACIONADOS CON SU AREA.

LA SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICA ESPECIFICAS SERAN EVIDENCIADAS CO APOYO DEL INSTRUCTOR.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, LAMINAS DE ROTAFOLIO, ACETATOS, LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS Y PRACTICA; SUMARIA (SOLUCIÓN A PROBLEMAS ESPECIFICOS); FINAL (DE CONOCIMIENTOS; PREGUNTAS ABIERTAS, DE JERARQUIZACIÓN Y RELACION, PRÁCTICAS)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO:** PAILERÍA AVANZADA

**OBJETIVO:** EL PARTICIPANTE AL TÉRMINO DEL CURSO, APLICARÁ LAS TÉCNICAS MÁS AVANZADAS, SOBRE EL ÁREA DE PAILERÍA, PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES.

### CONTENIDO

- 1 TUBERÍA EN GENERAL
- 2 INSERCIÓNES
- 3 CODO DE SECCIÓN CIRCULAR
- 4 CONO DE BASES PARALELAS Y EJE NO CONCENTRICO
- 5 INSERCIÓN DE CONO CON CILINDRO
- 6 UNIÓN DE UN TUBO DE DIÁMETRO MAYOR A DOS DE MENOR DIÁMETRO
- 7 ÁNGULOS DE CORTE PARA TUBERÍAS DE CAMPO
- 8 TOMA DE DATOS Y USO DE MANUALES PARA EL CÁLCULO DE PESOS DE MATERIALES LAMINADOS Y PERFILES
- 9 PRÁCTICAS GENERALES

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

TÉCNICAS UTILIZADAS:

- EXPOSITIVA
- INTERROGATIVA
- DEMOSTRATIVA
- LLUVIA DE IDEAS

LA PRÁCTICA ES FUNDAMENTAL EN ESTE CURSO.

LOS PARTICIPANTES DEBERÁN REALIZAR PRÁCTICAS ACORDE A LOS CONTENIDOS RELACIONADOS CON SU ÁREA.

LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS SERÁN EVIDENCIADAS CON APOYO DEL INSTRUCTOR.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, LÁMINAS DE ROTAFOLIO, ACETATOS, LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICA: SUMARIA (SOLUCIÓN A PROBLEMAS ESPECÍFICOS); FINAL (DE CONOCIMIENTOS: PREGUNTAS ABIERTAS, DE JERARQUIZACIÓN Y RELACIÓN, PRÁCTICAS)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO:** PINTURA Y TEXTURIZADOS

**OBJETIVO:** AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTE APLICARÁ LOS CONOCIMIENTOS DE PINTURA Y ACABADOS TEXTURIZADOS

### CONTENIDO

- 1 CONCEPTOS BASICOS
- 2 PINTURAS
- 2.1 INTERIORES
- 2.2 EXTERIORES
- 3 PRODUCTOS ESPECIALES
- 4 SELLADORES
- 5 TEXTURIZADOS
- 5.1 TRADICIONALES
- 5.2 CLASICOS

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

A TRAVES DE LAS TÉCNICAS:

- LECTURA COMENTADA
- EXPOSITIVA
- PEQUEÑOS GRUPOS D  
DISCUSION

SE REVISARAN LOS TEMAS DEL CURSO  
LA PRACTICA ABARCARÁ EL SETENTA PO  
CIENTO DEL TOTAL DEL CURSO.  
RELACION INSTRUCTOR PARTICIPANT  
ACTIVA Y DE RETROALIMENTACIÓ  
CONTINUA

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, LÁMINAS DE ROTAFOLIO, DIAPOSITIVAS.

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTA BREVE Y OPCIÓN MÚLTIPLE); SUMARIA (PRÁCTICAS Y ESTUDIO DE CASOS); FINAL (GENERAL DE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS)

**NOMBRE DE CURSO: METROLOGÍA AVANZADA**

**OBJETIVO** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE MANEJARA INSTRUMENTOS DE MEDICION CON PRECISION DÁNDOLES A LOS MISMOS U SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO

### CONTENIDO

1. FUNDAMENTOS DE LA METROLOGIA
- 1.1. CONCEPTOS DE MEDICION
- 1.2. DEFINICIONES
- 1.3. METODOLOGIA METROLOGICA
- 1.4. ERRORES DE MEDICION
- 1.5. INSTRUMENTACION
2. SISTEMAS DE MEDICION INTERNACIONAL E INGLES
- 2.1. INTERPRETACION Y APLICACION
- 2.2. CONVERSIONES
3. PRACTICA DE APLICACION
3. INSTRUMENTOS DE MEDICION
- 3.1. ¿QUE ES UN INSTRUMENTO DE MEDICION?
- 3.2. CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION
- 3.3. CLASIFICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION
4. INSTRUMENTOS MEDIDORES DE LONGITUD
- 4.1. INSTRUMENTOS PARA MEDIR ANGULOS
- 4.2. TRANSPORTADORES DE PLACA
- 4.3. TRANSPORTADORES DE PLANO INCLINADO
- 4.4. INSTRUMENTOS PARA MEDIR DUREZA
5. LAS DIFERENTES ESCALAS DE MEDICION
- 6.0. TECNICAS DE APLICACION
7. ESCALAS
- 7.1. DEFINICION
- 7.2. FORMULA
- 7.3. OBTENCION Y APLICACION

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

LAS TECNICAS QUE SE IMPLEMENTARAN SON:

- LECTURA COMENTADA
- EXPOSITIVA
- JUEGOS VIVENCIALES
- ESTUDIO DE CASOS

CADA PARTICIPANTE CON AYUDA DE INSTRUCTOR DEBERA PROPONER SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE TIENE EN SU AREA DE TRABAJO.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, LAMINAS DE ROTAFOLIO.

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS (IERARQUIZACION, FALSO Y VERDADERO); SUMARIA (PRACTICA); FINAL (GENERAL DE CONOCIMIENTOS Y PRACTICA).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO: FORMACIÓN DE INSTRUCTORES**

**OBJETIVO** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE ANALIZARÁ LOS ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE ASIMISMO, DISEÑARÁ UN PAQUETE DIDÁCTICO PARA IMPARTIR UN CURSO DE SU ESPECIALIDAD, SIENDO ESTA LA BASE PRINCIPAL PARA SU DESARROLLO COMO INSTRUCTOR INTERNO

### CONTENIDO

1. EL PERFIL DEL INSTRUCTOR
2. REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
  - 2.1. CONCEPTOS
  - 2.2. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LOS OBJETIVOS
  - 2.3. TIPOS DE OBJETIVOS
  - 2.4. REDACCIÓN DE OBJETIVOS
  - 2.5. TAXONOMÍA
3. ESTRUCTURA DE CONTENIDO
  - 3.1. ELABORACIÓN DE CONTENIDO
  - 3.2. HOJA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO
  - 3.3. CONSIDERACIONES EN EL ORDENAMIENTO DEL CONTENIDO
4. ELABORACIÓN DE LA GUÍA DEL INSTRUCTOR
5. EVALUACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN
  - 5.1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN
  - 5.2. FUNCIÓN DE LA EVALUACIÓN
  - 5.3. PROCESO DE LA EVALUACIÓN
  - 5.4. FORMAS DE CONDUCTA A EVALUAR
  - 5.5. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
  - 5.6. TIPOS DE EVALUACIÓN

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

LA RELACION DEL INSTRUCTOR PARTICIPANTE SERA ACTIVA, EN DONDE TRAVES DE LA PARTICIPACION DIRECTA SE OBTENDRA EL OBJETIVO PLANEADO

LAS TECNICAS UTILIZADAS EXPOSITIVA DEMOSTRATIVA, PEQUEÑOS GRUPOS O DISCUSION E INTERROGATIVA

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, HOJAS DE ROTAFOLIO, LÁMINAS, ACETATOS, MATERIAL DE APOYO (COPIAS DE EJERCICIOS), PELÍCULA (TECNICAS DE FORMACION).

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTAS BREVES); INTERMEDIA (PARTICIPACION Y DESARROLLO DE EJERCICIOS); FINAL (ENTREGA DE DOCUMENTO REALIZADO EN EL EVENTO)

## Capítulo V

**NOMBRE DE CURSO: INGLÉS TÉCNICO**

**OBJETIVO** AL FINALIZAR DEL CURSO EL PARTICIPANTE ACTUALIZARÁ SUS CONOCIMIENTOS DE INGLÉS TÉCNICO COMO PARTE FUNDAMENTAL E SU DESARROLLO

### CONTENIDO

- 1 GRAMÁTICA
- 2 VERBOS Y ADJETIVOS
- 3 USO DE AUXILIARES
- 4 CONIUGACION AVANZADA DE VERBOS
- 5 EXPRESIONES IDIOMÁTICAS

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS:

- LECTURA COMENTADA
- EXPOSITIVA
- INTERROGATIVA

EL INSTRUCTOR DESARROLLARÁ LOS TEMAS EN CUESTIÓN  
LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LO CAPACITANDOS SERÁ FUNDAMENTAL PAR EL LOGRO DEL OBJETIVO. POR LO CUAL E INSTRUCTOR DEBERÁ CREAR UN ATMOSFERA DE CONFIANZA  
RETROALIMENTAR CONTINUAMENTE A LO INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, VIDEOS, HOJAS DE ROTAFOLIO, DIAPOSITIVAS, PELICULA (APLAUSO).

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS (ORAL), INTERMEDIA (PRACTICA ORAL Y ESCRITA), FINAL (CONVERSACIONES APLICANDO LOS TEMAS REVISADOS)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO:** COMPUTACIÓN

**OBJETIVO** AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE, EMPLEARÁ LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA WINDOWS

### CONTENIDO

1. CARACTERÍSTICAS DE UNA VENTANA
2. ICONOS
3. COMO ENTRAR A UNA APLICACION DESDE UN BOTON
4. INICIO
5. EXPLORADOR DE WINDOWS
6. EXCEL LA HOJA DE CALCULO Y LOS ELEMENTOS DE SUS VENTANAS.
7. CELDAS, NAVEGACION E INTRODUCCION DE DATOS
8. RANGOS Y SELECCIONES
9. COPIA Y MOVIMIENTOS DE DATOS
10. LIBROS DE TRABAJO
11. FORMULAS
12. FUNCIONES
13. GRAFICAS
14. BASES DE DATOS
15. SUPRIMIR
16. CARACTERÍSTICAS
17. FUNCIONES
18. COMANDOS
19. IMPRESION

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

TECNICAS EMPLEADAS:

- EXPOSITIVA
- INTERROGATIVA
- DEMOSTRATIVA

UNA VEZ QUE EL INSTRUCTOR EXPONE LA PARTE TEORICA DEL TEMA LO PARTICIPANTES REALIZARAN EJERCICIO RELACIONADOS AL MISMO.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, LÁMINAS DE ROTAFILIO.

### EVALUACIÓN

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS (ORAL Y ESCRITA: OPCION MÚLTIPLE) INTERMEDIA (LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES), FINAL (RESPUESTA BREVE, JEARQUIZACION Y FALSO Y VERDADERO)

**NOMBRE DE TALLER: RELACIONES LABORALES**

**OBJETIVO** AL TERMINO DEL TALLER EL PARTICIPANTE EVALUARA LOS PROBLEMAS LABORALES, HACIENDO UNA ADECUADA CONTRATACIÓN Y UN BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES LABORALES CONOCIENDO LAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

**CONTENIDO**

- 1 RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO
- 2 CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO
- 3 SUSPENSIÓN Y TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO
- 4 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL DESPIDO
- 5 LA TERMINACIÓN DE LA RELACION DE TRABAJO IMPUTABLE AL PATRON
- 6 DERECHOS DE LOS TRABAJADORES
- 7 EL PROCEDIMIENTO ANTE LAS JUNTAS DE CONCILIACION Y ARBITRAJE
- 8 CASOS PRACTICOS

**ACTIVIDADES DIDACTICAS**

UTILIZANDO LA TECNICA EXPOSITIVA INTERROGATIVA EL INSTRUCTOR REVISAR LOS TEMAS

CADA PARTICIPANTE DEBERA RESOLVER PROBLEMAS PRACTICOS QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACION

**MATERIAL DIDÁCTICO**

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, MATERIAL ANEXO (EJERCICIOS), ACETATOS, LÁMINAS DE ROTAFOLIO, DIAPOSITIVAS.

**EVALUACIÓN**

DIAGNOSTICA DE CONOCIMIENTOS (SOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO); INTERMEDIA DE CONOCIMIENTOS (RELACION DE COLUMNAS, RESPUESTA BREVE); FINAL (APLICACION PRACTICA A TRAVES DE PEQUEÑOS GRUPOS)

## Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas

**NOMBRE DE CURSO:** TALLER DE IMSS, SAR E INFONAVIT

**OBJETIVO** AL TERMINO DEL TALLER EL PARTICIPANTE ACTUALIZARA SUS CONOCIMIENTOS DE ACUERDO A LOS CAMBIOS DE LEY, RESALTAND LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LOS DISTINTOS RAMOS

### CONTENIDO

- 1 SALARIO BASE DE COTIZACION
- 2 DETERMINACION DE LAS CUOTAS OBRERO-PATRONALES
- 3 LIQUIDACION CONJUNTA IMSS E INFONAVIT
- 4 ENFERMEDADES Y MATERNIDAD. NUEVO REGIMEN FINANCIERO
- 5 RIESGO DE TRABAJO. NUEVA PRIMA
- 6 NUEVO SISTEMA DE PENSIONES
- 7 CUANTIA INDIVIDUAL Y SEGURO DE SOBREVIVENCIA
- 8 RESPONSABILIDADES Y SANCIONES A LOS PATRONES

### ACTIVIDADES DIDACTICAS

LA PARTICIPACION DE LOS ASISTENTES SER CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL EVENTO. EL INSTRUCTOR MANEJARA LAS TECNICA EXPOSITIVA, INTERROGATIVA Y CORRILLOS SE DEBERAN SOLUCIONAR PROBLEMA ACORDES A LA TEMATICA PARA PODE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, DIAPOSITIVAS, MATERIAL IMPRESO ANEXO (EJERCICIOS)

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (ORAL APLICADO A PROBLEMAS ESPECÍFICOS); INTERMEDIA (OPCIÓN MÚLTIPLE Y RESPUESTA BREVE); FINAL (SOLUCIÓN A CASO EN FORMA GRUPAL)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**NOMBRE DE TALLER:** DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

**OBJETIVO** AL TÉRMINO DEL TALLER EL PARTICIPANTE DETERMINARÁ LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE EXISTEN EN UN ÁREA ESPECÍFICA, MEDIANTE LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA ESTE FIN.

### CONTENIDO

1. ¿POR QUÉ UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES?
- 1.1 CONCEPTO DE NECESIDAD
- 1.2 TIPOS DE NECESIDADES
2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- 2.1 ¿QUÉ ES UNA D.N.C.?
- 2.2 OBJETIVO
- 2.3 ¿EN QUÉ CONSISTE?
- 2.4 TIPOS DE D.N.C.
- 3.4 INSTRUMENTOS PARA LA D.N.C.
4. ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE D.N.C.
- 4.1 PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA D.N.C.
5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA D.N.C.

### ACTIVIDADES DIDÁCTICAS

EL INSTRUCTOR SERÁ EL PRECURSOR DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ASISTENTES. LAS TÉCNICAS PARA ESTE EVENTO SERÁN EXPOSITIVA, INTERROGATIVA Y LLUVIA DE IDEAS POR LO CUAL SE DARÁ UNA RELACIÓN ACTIVA DE INSTRUCTOR PARTICIPANTE.

### MATERIAL DIDÁCTICO

MANUAL DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE, ACETATOS, DIAPOSITIVAS, LÁMINAS DE ROTAFOLIO, MATERIAL ANEXO (FORMATOS Y EJERCICIOS)

### EVALUACIÓN

DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS (RESPUESTA BREVE, OPCIÓN MÚLTIPLE Y JERARQUIZACIÓN), INTERMEDIA (DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y FORMATOS REFERENTES A CADA TEMA), FINAL (ENTREGA DE DOCUMENTO REALIZADO A TRAVÉS DEL EVENTO)

## RELACIÓN DE PELÍCULAS

- **LA SEGURIDAD, ACTITUDES Y CONDUCTA.**  
Los accidentes ocasionan lesiones dolorosas y muchas pérdidas. La película enfatiza dos de los puntos principales que se deben considerar, el desarrollo de una actitud de seguridad y el de dar capacitación sobre seguridad.
- **EN CONCIERTO.**  
El director de una orquesta recibe la solicitud de interpretar una obra para ser tocada por una orquesta sinfónica de 90 músicos. En Concierto el director conduce su orquesta para reorganizarse y reinventarse, utilizando sus talentos al máximo para hacer más con menos, para atender la solicitud de su auditorio (clientes). El Maestro combina el liderazgo, la creatividad y el trabajo en equipo para ofrecer una interpretación extraordinaria.
- **EL ALMACÉN Y SU LOGÍSTICA**  
A través de sencillos ejercicios se muestran las formas idóneas de mantener actualizado un almacén, las actividades que se requieren para que el uso de éste sea sencillo y acorde a los movimientos que se realizan en la empresa.
- **HABILIDAD DE MANEJO SEGURO DEL MONTACARGAS**  
Esta película muestra cómo tener conciencia de los riesgos, el tráfico de los peatones, las técnicas para el manejo de las cargas y las habilidades para el conductor.
- **TÉCNICAS DE SOLDADURA**  
El objetivo de esta película es mostrar de manera vivencial las diferentes técnicas de soldadura que se pueden ser utilizadas, los materiales y maquinaria que requiere, así como los riesgos y problemas que pueden suscitarse y la forma de enfrentarlos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

- **TÉCNICAS DE FORMACIÓN**

Un experto maestro de capacitadores dice cuál es la diferencia entre un curso de capacitación y una presentación, como iniciar y terminar con entusiasmo, como estructurar el curso que va a impartir, como facilitar la interacción del grupo y el aprendizaje, el uso adecuado de las ayudas visuales y sonoras, y como hacer que los participantes retadores y concedores se conviertan en aliados. No hay excusa para presentar cursos aburridos.

- **APLAUSO**

Presentación de una serie de pasos que permiten la asociación de ideas del idioma inglés.

**ETAPAS EN QUE SE CAPACITARÁ AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

PUESTO	No. TRAB.	1er AÑO TRIMESTRES				2do. AÑO TRIMESTRES				3er. AÑO TRIMESTRES				4to. AÑO TRIMESTRES			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		GERENTE GENERAL	1	1	1			1									
SECRETARIA	1	1	1			1				1							
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	1	1					1			1	1			1		
ENCARGADO DE MANTTO	1	1	1			1		1			1	1			1		
ALMACENISTA	1	1	1					1									
AYUD. DE ALMACÉN	1	1	1					1			1						
DISEÑADOR	1	1	1							1							
MONTACARGUISTA	2	2	2					2						1			
SOLDADOR	18	9	8	9	10				4			4	5	12	4	6	
ELECTRICISTA	12	6	5	6	7		8		4		8	4	6				
PALTRÓ	15	7	3	11	9				4		8	4	4	11			4
PINTOR	11	6	2	8	6							3	3		7		

**ETAPAS EN QUE SE CAPACITARÁ AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

PUESTO	No. TRAB.	1er AÑO TRIMESTRES				2do. AÑO TRIMESTRES				3er. AÑO TRIMESTRES				4to. AÑO TRIMESTRES			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		GERENTE GENERAL	1	1	1			1	1	1			1			1	
SECRETARIA	1	1	1			1		1			1						
JEFE DE NOMINAS	1	1	1			1								1			
JEFE DE CAPACITACIÓN	1	1	1	1						1						1	
MENSAJERO	1	1	1														
AYUD. DE ALMACÉN	1	1	1														

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo V

Además de los cursos y talleres que se impartan como parte de una transformación de la cultura y un desarrollo integral de los trabajadores, se puede recurrir a diferentes estrategias que contribuyan al objetivo general del programa, entre las cuales podemos mencionar:

- Campañas internas sobre diferentes problemáticas propias de la organización (Seguridad, Sistemas de Calidad, etc.)
- Proyección de películas que aborden temas de interés, haciendo una breve reflexión y propuestas al finalizar (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc); esta estrategia puede ser motivante para los trabajadores y al mismo tiempo no genera un costo excesivo.
- Conferencias con especialistas en algún tema sugerido.
- Realizar un cuadro de información a toda la organización en donde se comenten los sucesos acontecidos y se informe de los que se llevarán a cabo.
- Realizar folletos que contengan información básica sobre temas de la organización.
- Además de considerar las propuestas del personal para mejorar la áreas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Propuesta de Programa de Capacitación por Áreas*

El Programa de Capacitación propuesto debe ser supervisado y en su caso modificado de acuerdo a las circunstancias que la organización tenga en el transcurso de los cuatro años.

A partir de la evaluación del programa, Cervecería Moctezuma, S.A. de C.V. Planta Anuncios y Servicios, tendrá que evaluar el impacto del mismo y mantener el nivel obtenido continuando con acciones que los lleven a ser una empresa competitiva a nivel nacional e internacional.

**PAGINACION**

**DISCONTINUA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CONCLUSIONES**

La preocupación por la formación del personal en las organizaciones es cada día más apremiante. Los cambios nacionales generan la necesidad de implantar nuevas estrategias que permitan establecer mejores opciones para la capacitación en todos los niveles.

Aunque en la actualidad se reconoce que sólo en la medida en que se promueva el crecimiento integral de los individuos se impulsará el desarrollo de las organizaciones en su conjunto, existen empresas que no han sistematizado su proceso de capacitación debido a múltiples factores que van desde la falta de conocimientos hasta las políticas internas de la misma.

Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño acorde a la calidad requerida por la sociedad deben atenderse las necesidades del elemento más importante: El Personal.

Dentro del proceso de capacitación como primer etapa se encuentra la planeación, integrada por la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de programas, siendo esta de suma importancia ya que definirá los siguientes pasos a seguir.

Tal es la importancia de una adecuada detección de necesidades de capacitación que debe ser considerada como un método fundamental y básico para cualquier organización.

Lo anterior nos compromete a resolver problemas e implantar una cultura idónea que conlleve al óptimo desarrollo personal y por consecuencia organizacional.

La capacitación acorde a las necesidades, debe responder a: **ENSEÑAR LO QUE SE NECESITA Y A QUIEN LO NECESITA**; sólo así se podrá avanzar en un ámbito cada día más competitivo a nivel nacional e internacional.



La Detección de Necesidades de Capacitación es la base que determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos internos de una organización, porque determina que conocimientos, habilidades y actitudes tienen un trabajador, en cuales muestra carencia y en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

Así pues, los eventos programados de capacitación no deben probar su efectividad por la cantidad de éstos que se impartan, sino por el cambio que generan en el ambiente laboral y en el óptimo desarrollo de las funciones de cada puesto.

Aunque se pueden retomar modelos ya establecidos, la organización debe implementar un sistema propio de Detección de Necesidades de Capacitación, que cubra todas las áreas de la organización, teniendo en cuenta que de nada sirve desarrollar una herramienta compleja o de difícil utilización, pues se provoca desconfianza, pérdida de tiempo y sobre todo altos costos.

Si se hiciera una evaluación referente a los costos que nos genera una Detección de Necesidades de Capacitación en comparación con resolver problemas a través de la impartición de cursos o talleres en casos de emergencia o cuando se nos exige por parte de la ST.y P.S., se vería que realmente es significativa, el costo de la segunda es mucho más elevado. No debemos concebir la capacitación como un gasto sino como una inversión que dará beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Para que los cursos de capacitación que se ejecuten en las empresas tengan el impacto esperado, deben cumplirse ciertos requisitos o condiciones básicas, tales como: una detección real y oportuna de la empresa así como de los trabajadores; la selección de estrategias, contenido y recursos intervinientes en el proceso de enseñanza - aprendizaje, que más convengan en cada caso; establecimiento de un sistema de evaluación confiable y permanente que permita detectar fallas, limitaciones, omisiones y logros, no sólo durante el proceso de capacitación en sí mismo, sino en las etapas que impliquen la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas (seguimiento).

La propuesta planteada en este trabajo, es acorde a una empresa específica por lo cual consideramos que no debe ser tomada como "receta" ya que cada empresa es única y presenta problemáticas distintas.

Es conveniente también hacer notar que es una planeación que debe tener continua revisión y evaluación de manera sistemática que lleve a mejorar los resultados obtenidos.

Toda persona involucrada en el área de capacitación debe promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de Detección de Necesidades de Capacitación; y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de la misma.

# ***Bibliografía***

1. Abruch, Linder Miguel. Compilador. Metodología de las Ciencias Sociales. UNAM. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. México 1980.
2. Acevedo, Ibáñez Alejandro. Aprender Jugando. Tomo I y II. Acevedo y Asociados. Consultores de Desarrollo Integral. S.A. de C.V. México 2a. Edición 1987.
3. Arias, Galicia Fernando. Administración de Relaciones Humanas. Editorial Trillas. 2a. Edición. 12 reimpresión. México 1982.
4. ARMO. Metodología para Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. 1979.
5. Ballesteros, Emilia. Ciencias de la Educación. Editorial: Patria. México 1981.
6. Calderón, Córdoba Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Editorial: Limusa. México 1988.
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw Hill. México 1986.
8. Cirigliano, Gustavo F. J. Villaverde. Dinámica de grupos y educación. Fundamentos y técnicas. 14a. Edición. Editorial: Buenos Aires Humanitas 1971.
9. CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Iberoamericana. España 1998.
10. CONOCER. Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. México 1988.
11. CONOCER. Planteamiento y análisis de alternativas para la utilización de Normas Técnicas de Competencia Laboral en la elaboración de programas educativos. México 1998.

## Bibliografía

12. Dessler, Gary. Administración de personal. 4a. Edición. Editorial: Prentice Hall. México 1991.
13. Douglas, McGregor. El aspecto humano de las empresas. Editorial: Diana. México 1982.
14. Durkheim, Emilio. Educación y sociología. Editorial: Porrúa. México 1989.
15. Esponda, Alfredo. Capacitación y adiestramiento (Como cumplir y aprovechar la ley). Editorial: Expansión. México 1982
16. F. Lundgren Earl. Dirección organizativa. Sistemas y procedimientos. Editorial: Diana Técnico. México 1980
17. Fermín, Manuel. La evaluación, los exámenes y las calificaciones. Editorial: kapelusz. México 1981.
18. Ferrini, M.N. Bases didácticas. Editorial: Progreso. México 1985.
19. Gago, Huguet Antonio. Elaboración de cartas descriptivas. Guía para elaborar el programa de un curso. Editorial: Trillas. México 1988
20. Gago, Huguet Antonio. Modelos de Sistematización del Proceso Enseñanza-Aprendizaje. Editorial. Trillas. México 1986.
21. García, Miranda Mónica. Principios de educación en la capacitación. INCAFI. México 1990.
22. Hermoso, Nájera Salvador. Ciencia de la Educación. Editorial: Oasis. México, 1984
23. IMSS. Guía practica para la selección de técnicas didácticas. México 1989.
24. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales y Culturales. Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales. Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos. Manual Técnico- Instructor de la Capacitación. Versión Preliminar. México 1984.
25. Isaías, Reyes Jesús M. La educación permanente. Barcelona 1977.

26. La Belle, J.T. Educación no formal y cambio social en América Latina. Editorial, Nueva Imagen. México 1980.
27. La educación, la capacitación y el adiestramiento en el desarrollo económico. Revista Productividad I, V. México 1997
28. Larroyo, Francisco. Historia general de la Pedagogía. Editorial: Porrúa. 19a. Edición. México 1982
29. Legrand, Paul. Introducción a la educación permanente. Editorial: Teide. Barcelona 1973.
30. Lowe, John. La educación de adultos perspectivas mundiales. Ediciones Sígueme. UNESCO 1978.
31. Mcgehee, Whilliam. Thayer, w. Capacitación, Adiestramiento y Formación de Personal. Editorial: Limusa. 2a. Edición. México 1986.
32. Mendoza, Núñez Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones. Editorial: Trillas. México, 1985
33. Mendoza, Núñez Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial: Trillas. México 1986
34. Merani, L. Alberto. Diccionario de Pedagogía. Editorial: Grijalvo S.A. México 1983.
35. Moreno, Bayardo Ma. Guadalupe. Didáctica, fundamentación y práctica. Editorial: Progreso S.A. México 1985
36. Nereci, Imedeo . Hacia una didáctica general dinámica. Editorial: Kapelus. México 1984.
37. Ortiz, Tetlacuilo José M. y Ponce G., Francisco. La función de la Capacitación dentro de la Empresa. Pedagogía para el Adiestramiento. Editorial: ARMO. México 1982
38. Pinto, Villatoro Roberto. Proceso de capacitación. 2a. Edición. Editorial: Diana. México 1992.

## Bibliografía

39. Ponce, Meléndez Patricia. Surgimiento histórico y principales postulados de la educación permanente. Pedagogía para el adiestramiento. ARMO. México 1980
40. Ramírez, Buendía Patricia. Administración de la capacitación. Editorial: Mc Graw Hill. México 1989
41. Reyes, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1a. Parte Relaciones Humanas. Editorial: Limusa. México 1982.
42. Salvat La educación permanente. Editorial: Salvat. Barcelona 1975.
43. Santillana. Diccionario de la Educación. Tomo II. Editorial: Santillana. México 1983
44. Silicio, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 2a. Edición. Editorial: Limusa. México 1986.
45. Smith, Barry I. ABC de la capacitación práctica. Editorial: Mc Graw Hill. México 1990.
46. STyPS. Educación de Adultos en el Trabajo. Copia mimeografiada. México 1977.
47. STyPS. Guía técnica para la elaboración de programas de capacitación y adiestramiento de las empresas. Serie Técnica No. 2. Mex. 1982.
48. STyPS. Programa Nacional de Capacitación y Productividad. México 1989
49. UCECA. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. Serie Técnica No. 1. México. Editorial Popular de los Trabajadores. 1974.
50. Verner, Coolie. Booth Alan. Educación de adultos. Centro Regional de Ayuda Técnica. Ediciones Troquel. México 1980
51. William B. Werther / Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. 3a. Edición. Editorial: Mc Graw Hill. México 1982

## ***Aspectos legales de la Capacitación***

En nuestro país la capacitación se legaliza a través de:

- ◆ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ◆ La Ley Federal del Trabajo, y
- ◆ La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

A continuación se resumen los artículos pertinentes.

⇒ Fracción XIII, establece que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

⇒ Fracción XXXI:

"Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

La Ley Federal del Trabajo define lo siguiente:

⇒ "...es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" (Art.3).

⇒ "El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate" (Art.7).

- ⇒ En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base en lo dispuesto por la ley se realicen en la empresa (Art. 25, fracción VIII).
- ⇒ El patrón tienen entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo. (Art.132, fracción XI y XXVIII).
- ⇒ Asimismo, el trabajador tienen el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que este en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato a sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art.153-A).
- ⇒ Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de las instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas (Art.153-B).
- ⇒ Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y previsión Social (Art.153-C).
- ⇒ Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en su conjunto para varios de ellos que constituyan una rama industrial o actividad determinada (Art.153-D).
- ⇒ La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto, si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña (Art.153-E).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## *Aspectos legales de la capacitación*

- ⇒ El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología que se requiera. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (Art.153-F).
- ⇒ Para el caso de que un trabajador de nuevo ingreso requiera y reciba capacitación para el empleo que va a desempeñar, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos (Art.153-G).
- ⇒ Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud requeridos. (Art.153-H).
- ⇒ A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación.  
  
Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionar las de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresas (Art.153-I).
- ⇒ Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal (Art.153-J).

- ⇒ La Secretaría del Trabajo y previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Órganos Auxiliares de la propia Secretaría, cuya función será:
  - ♣ Participar en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones.
  - ♣ Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipo existentes.
  - ♣ Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
  - ♣ Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
  - ♣ Evaluar sus repercusiones en la productividad.
  - ♣ Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado (Art.153-K).
- ⇒ Compete a la Secretaría del Trabajo y previsión Social fijar las bases para determinar la forma en que debe designarse a los miembros de estos Comités Nacionales, y sobre su organización y funcionamiento (Art.153-L).
- ⇒ Debe designarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa (Art.153-M).

*Aspectos legales de la capacitación*

- ⇒ Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa (Art.153-N).
- ⇒ Aquellas empresas en que no exista contrato colectivo deberá solicitar dentro de los primeros sesenta días de los años impares, la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y bases de funcionamiento de sus Comisiones Mixtas (Art.153-O).
- ⇒ Para poder registrarse como instructor o Institución capacitadora ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar tener los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso. Este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la ley. En su caso, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga (Art. 152-P)
- ⇒ Los planes y programas deberán comprender un período máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o Instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art.153-Q).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ⇨ La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los setenta días hábiles siguientes a su presentación. Aquéllos que no sean objetados por la autoridad laboral en el término citado, se considerarán aprobados (Art.153R).
- ⇨ Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionadas (Art.153-S).
- ⇨ Los trabajadores que sean probados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias que validadas ante la Comisión Mixta respectiva, se envíen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados (Art.153-T)
- ⇨ Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por ello se niega a capacitarse, deberá acreditar con documentos dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ante lo cual el capacitador expedirá la constancia de habilidades laborales correspondiente (Art.153-U)
- ⇨ Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas enviarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la Empresa. Si existen varios niveles en relación al puesto, la Comisión Mixta practicará un examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador (Art.153-V).

*Aspectos legales de la capacitación*

- ⇒ También los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial de estudio, serán inscritos en los registros de los trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría correspondiente figure en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él (Art.153-W).
- ⇒ Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la junta de Conciliación y Arbitraje como derecho tanto personal, como de los trabajadores (Art.153-X).
- ⇒ Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad, y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen. Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el acceso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia. (Art.159).
- ⇒ La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años (Art.180).
- ⇒ Los contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas (Art.391).
- ⇒ Asimismo en el Contrato - Ley deberán establecer las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate (Art.412).
- ⇒ La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Art.523).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ⇒ Por lo que se refiere a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa, compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (Art.526).
- ⇒ También corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en lo que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento (Art.527).
- ⇒ Podrán auxiliarse de las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de ellas (Art.527-A).
- ⇒ De conformidad con lo anterior, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:
  - ♣ Poner disposición de las dependencias del Ejecutivo Federal correspondiente, la información que se requiera.
  - ♣ Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento de que se trate.
  - ♣ Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en la materia de que se trata.
  - ♣ Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir irregularidades.
  - ♣ Coadyuvar con los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
  - ♣ Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
  - ♣ Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales (Art.529).

⇒ Los objetivos del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento son:

- ▲ Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- ▲ Registrar las constancias de habilidades laborales (Art.537).

⇒ Este servicio estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas correspondientes (Art.538). En consecuencia, la Secretaría y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

- ▲ Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- ▲ Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
- ▲ Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
- ▲ Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
- ▲ Estudiar sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puede adherirse los empresarios.
- ▲ Dictaminar sobre las sanciones que deben imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
- ▲ Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor.
- ▲ Registrar las constancias de habilidades laborales.



- ♣ En general, realizar todas las demás actividades que las leyes y reglamentos le confieren en esta materia (Art.539).
- ⇒ Para el caso de las empresas o establecimientos que pertenezcan a la Jurisdicción Federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estará asesorada por un Consejo Consultivo integrado por cinco miembros representantes del sector público, igual número representativo de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones, con sus respectivos suplentes.
- ⇒ La designación de los representantes de las organizaciones obreras y patronales se hará de conformidad con las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicho Consejo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y designará al funcionario que considere conveniente como Secretario del mismo. Su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida dicho consejo (Art.539-A).
- ⇒ Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, que estará presidido por:
  - ♣ El gobernador de la Entidad Federativa que corresponda.
  - ♣ Un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como Secretario.
  - ♣ Un representante de la Secretaría de Educación Pública.
  - ♣ Un representante del Instituto Mexicano de Seguro Social.
  - ♣ Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
  - ♣ Tres representantes de las organizaciones patronales.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad, se expedirán conjuntamente las bases para la designación de los representantes de los trabajadores y de los patrones, y formularán las invitaciones requeridas.



Dichos consejos funcionarán de conformidad con el reglamento que ellos mismos expidan (Art.539-B).

⇨ La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones (Art.539-C).

⇨ Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción. Para ellos la junta local, al admitir la demanda, enviará una copia a la Junta Federal para su resolución, exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento (Art.699).

⇨ Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la Ley, independientemente de la responsabilidad por el incumplimiento de sus obligaciones. Las sanciones pecunarias tomarán como base de cálculo, la cuota diaria de salario mínimo vigente en el momento y en el lugar en que se dé la violación.

⇨ El monto de las sanciones pecunarias por incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento será de 15 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello (Art.994).

Si bien es cierto que se le ha dado importancia a la capacitación, en cuanto a su legislación, es también cierto que en la mayoría de las empresas no le dan relevancia a la capacitación y sólo la dan para cumplir con un requisito legal, esto se debe fundamentalmente que no hay un conocimiento claro de lo que es y en que los puede ayudar la capacitación.

El trabajador al no tener conocimiento de sus derechos en cuanto a capacitación simplemente no los exige.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN