

10622
23

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE
GASES MEDICINALES Y ESPECIALES PARA MEJORAR SU NIVEL
DE COMPETITIVIDAD Y OBTENER LA RECERTIFICACIÓN DE
ISO:9001 VERSIÓN 2000.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
GARCÍA ABDELARRAGUE, YABNEL BETSAIDA

ASESOR: MA. TERESA MUÑOZ GARCÍA

CUAUTILÁN IZCALLI MÉXICO

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN DISCONTINUA



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA GENERAL
UNIVERSIDAD
NACIONAL

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

SECRETARÍA GENERAL
UNIVERSIDAD NACIONAL

ATM. D. Ma. del Carmen García Mijares
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:
Programa de capacitación de una empresa dedicada a la comercialización y producción de gases medicinales y especiales, para mejorar su nivel de competitividad y obtener la recertificación de ISO-9001 versión 2000.

que presenta la pasante: Yabnel Betsaida García Abdelarrague
con número de cuenta: 9957537-9 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 8 de Septiembre de 2003

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
VOCAL	<u>M.C.E. María del Carmen Pérez Castillo</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. María Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Robles Aguillón</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

B

AGRADECIMIENTOS

"A MI MADRE"
ESPECIALMENTE A ELLA POR SUS ESFUERZOS INCANSABLES DURANTE TODA MI
CARRERA SIN ELLA NADA HUBIERA SIDO POSIBLE.

A MI PADRE

POR DARME LA OPORTUNIDAD Y LA LIBERTAD DE ESTUDIAR
LA CARRERA QUE YO ELEGÍ ASÍ COMO POR SU APOYO INCONDICIONAL.

A MI HERMANITO

POR HABER ESTADO A MI LADO DESDE EL MOMENTO QUE
NACIMOS HASTA AHORA.

A MI ASESORA

POR SER LA MEJOR MAESTRA, ASÍ COMO POR SU PACIENCIA,
CONFIANZA Y EL TIEMPO QUE ME BRINDO PARA PODER HACER ESTA
TESIS.

A MIS ASESORES

POR TODO EL INMENSO APOYO QUE ME DIERON PARA PODER TERMINAR ESTA TESIS.

A MI FACULTAD

POR PERMITIRME SER PARTE DE ELLA Y SENTIRME ORGULLOSA

A LA UNAM

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR UNA CARRERA

GRACIAS

PROTOCOLO DE TESIS

- TEMA:

Programa de capacitación de una empresa dedicada a la comercialización y producción de gases especiales, para mejorar su nivel de competitividad y obtener la recertificación de ISO-9001 versión 2000.

- OBJETIVO:

Diseñar un programa de capacitación de una empresa dedicada a la comercialización y producción de gases medicinales e industriales, dirigido a altos y medios mandos, que permita lograr eficiencia y eficacia en todos los departamentos para hacerla más competitiva por medio de técnicas de capacitación, enfoque de procesos, mejora continua, involucramiento del personal y liderazgo y con ello lograr la recertificación de ISO-9001 versión 2000.

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El hecho de ser una empresa transnacional y tener un mercado cautivo no basta, sino que se requiere mantener y aumentar el nivel de eficiencia y productividad para ofrecer productos de alta calidad que superen las expectativas del cliente.

Hoy en día la capacitación para muchas empresas constituye un acto de formalismo para cumplir con leyes careciendo de su fin propio que es lograr eficiencia y eficacia.

Para lograrlo se requieren líderes que sepan transmitir a todos sus subordinados como su trabajo colabora en el alcance de los objetivos de la empresa así como cuales son estos objetivos por medio de programas de capacitación, logrando la eficiencia en todos los departamentos y con ello la recertificación de ISO-9001 versión 2000.

¿Si diseñamos un programa de capacitación dirigido a medios y altos mandos nos dará la oportunidad de mantenernos, ser más competitivos y ser la industria líder en el ramo?

- HIPÓTESIS NULA:

Si una empresa dedicada a la producción y comercialización de gases especiales no cuenta con un programa de capacitación dirigido a altos y medios mandos no podrá mantenerse en un nivel competitivo ni mejorar sus expectativas de desarrollo.

- HIPÓTESIS POSITIVA:

Si una empresa dedicada a la producción y comercialización de gases especiales cuenta con un programa de capacitación dirigido a altos y medios mandos podrá mantenerse en un nivel competitivo así como mejorar sus expectativas de desarrollo.

INDICE

Introducción. 1

CAPITULO 1- Generalidades sobre la Capacitación.

1.1	Concepto de capacitación.	1
1.2	Tipos de capacitación.	3
1.3	Marco Legal.	7
1.4	Ambiente físico de la capacitación.	12
1.5	Mercadotecnia de la capacitación.	16
1.6	Manual del instructor.	19
1.7	Matriz de enseñanza aprendizaje.	22

CAPITULO 2- Proceso de capacitación.

2.1	Detección de las necesidades de capacitación.	24
2.2	Redacción de objetivos y políticas.	29
2.3	Elaboración de presupuestos.	32
2.4	Elaboración de programas.	33
2.5	Estructuración de contenidos.	34
2.6	Determinación de las técnicas de enseñanza aprendizaje.	35
2.7	Determinación de los materiales de apoyo.	49
2.8	Diseño de instrumentos de evaluación.	53

CAPITULO 3- Estándares de calidad.

3.1	Historia.	59
3.2	Generalidades de la norma.	60
3.3	Alcance.	62
3.4	Filosofía de la gestión de calidad.	62
3.5	Requisitos del sistema de calidad.	
3.5.1	Requisitos generales.	68
3.5.2	Requisitos de documentación.	69
3.6	Responsabilidad Gerencial.	73

CAPITULO 4- Caso práctico.

4.1	Desarrollo del programa de capacitación.	77
4.2	Cartas descriptivas.	84
4.3	Matriz de capacitación.	110
4.3	Conclusiones.	118
4.4	Glosario.	120
4.5	Bibliografía.	122

INTRODUCCION

En la actualidad existe un gran número de empresas transnacionales establecidas en México, es por ello que debido a la competencia y a la globalización se requiere ser más competitivos día con día.

Esta compañía dedicada a la comercialización y producción de gases especiales proporciona más de 1,600 empleos distribuidos en toda la república y 24,000 a nivel mundial, pero a pesar de la posición ventajosa que aparenta, puede decirse que hoy lo único constante es el cambio, la gobalización, y creación de nuevas normas internacionales por lo que se requiere lograr eficiencia y eficacia en todos las áreas de la empresa para mejorar sus expectativas de desarrollo.

El presente trabajo tiene la finalidad de mostrar la importancia de la capacitación en una industria dedicada a la fabricación y comercialización de gases especiales como un medio para ser más competitiva, obtener la recertificación de ISO-9001 versión 2000 y no sólo ser una de las mejores sino llegar a ser la industria líder en el ramo.

También es una guía sencilla pero útil para la creación y desarrollo de un programa de capacitación, en el primer capítulo se desarrollan temas básicos que todo instructor debe conocer como lo es; el marco legal, mercadotecnia de la capacitación, tipos de capacitación, manual del instructor, importancia del ambiente físico y que es una matriz de capacitación.

En el capítulo dos se describe todo el proceso de capacitación desde la detección de necesidades hasta el diseño de los instrumentos de evaluación, detallándose todos los pasos que deben seguirse en cada fase de este proceso.

En el capítulo tres se explica detalladamente la norma ISO 9001, las ventajas que tiene esta con relación a las anteriores así como las responsabilidades de la gerencia de una empresa.

Para fines de certificación solo aplica la norma ISO 9001 sin embargo en dicho capítulo se desarrollan conceptos claves contenidos en la norma ISO 9000, con el objeto de dar a conocer con mayor claridad el alcance de esta norma.

Con relación al Programa de Capacitación propuesto en el caso práctico encontramos la programación de cursos a nivel gerencial por medio de una "Matriz de Capacitación" así como de una "Carta Descriptiva" la cual detalla información precisa sobre cada uno de los cursos contenidos en dicha matriz.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1- GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.

1.1-CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.

Una empresa se compone de recursos materiales, tecnológicos y humanos, los dos primeros son fáciles de detectar, medir y hasta cierto punto de encontrar pero no sucede lo mismo con el factor humano, es muy difícil encontrar una persona que cumpla exactamente con un perfil de puesto es decir en aspectos tales como; escolaridad, conocimientos, habilidades técnicas y prácticas, experiencia, es por ello que surge la capacitación como una necesidad de vital importancia dentro de una organización.

La capacitación puede entenderse como todas las actividades tendientes a incrementar los conocimientos o habilidades de las personas para que desempeñen mejor su trabajo, es decir:

"La capacitación es una actividad planeada basada en las necesidades reales de la organización orientada a desarrollar o incrementar actitudes, habilidades y conocimientos que una persona debe adquirir para el desempeño eficiente de sus funciones".

Muchas veces se emplea el término adiestramiento y capacitación en forma indistinta, pero para muchos expertos en el tema estos términos deben de ser utilizados en función del tipo de trabajo que se desarrolle o a la habilidad que se desea desarrollar.

En su obra "*Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*" Adolfo Tena Morelos considera que el adiestramiento (del adjetivo diestro) está enfocado a desarrollar habilidades y destrezas para tareas de tipo muscular o motriz y se utiliza en los llamados trabajos físicos en cambio la capacitación (del adjetivo capaz) esta relacionada con la adquisición de conocimiento de carácter técnico, científico y administrativo es decir en tareas que impliquen conocimiento.

Algunas veces el término capacitación se utiliza para puestos de ascenso y el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que se realiza, cualquiera que sea el criterio que se utilice, ambos están encaminados a que las personas desempeñen satisfactoriamente sus tareas.

En la práctica para muchas empresas no es necesario diferenciar entre capacitación y adiestramiento, aplicando el término capacitación para todos sus empleados sin tomar en cuenta el tipo de tarea que realizan.

La capacitación puede ser entendida como un proceso que busca determinados beneficios, dentro de ellos podemos mencionar: menor rotación de personal, eliminar los accidentes de trabajo, incrementar las aptitudes, disminuye los índices de desperdicios, mayor productividad etc.

Los puntos esenciales que deben de ser tomados en cuenta en la capacitación son:

- 1.-La función de capacitación no es solamente un trabajo exclusivo para el departamento de Relaciones Industriales o Recursos Humanos sino que deben estar involucradas todas las personas de la organización.
- 2.-No puede llevarse acabo un programa de capacitación sin antes hacer un análisis previo de detección de necesidades.
- 3.-La capacitación debe ser entendida más que un gasto como una inversión con la pregunta ¿Cuál es el costo que podría representar para mi empresa la falta de capacitación?
- 4.-Debe de eliminarse la idea de considerar a la capacitación como sinónimo de cursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

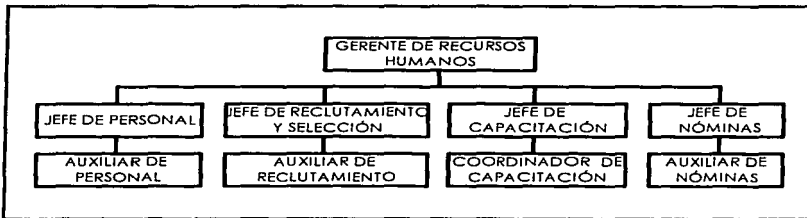
1.2- TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación puede ser dividida tomando en cuenta diferentes criterios si hablamos de quien llevará acabo la tarea de capacitación, esta se puede dividir en:

☉ INTERNA

Este tipo de capacitación se da cuando la empresa cuenta con un departamento de capacitación, generalmente dicho departamento pertenece al área de Recursos Humanos, Relaciones Industriales o Desarrollo Humano, este es el encargado de desarrollar todo el proceso de capacitación desde la detección de necesidades, elaboración de matrícés de capacitación, impartición de cursos hasta la evaluación y control, no todas las empresas cuentan con dicho departamento y estas funciones son llevadas acabo por una persona del departamento de Recursos Humanos el cual en la mayoría de los casos no cuenta con el tiempo necesario para dar seguimiento al proceso.

En el organigrama dicho departamento se encuentra de la siguiente manera.



Las ventajas que se tienen por contar con dicho departamento son:

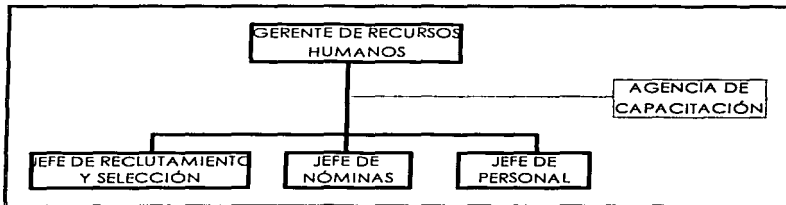
- ✓ Permite identificar de manera oportuna las necesidades de capacitación.
- ✓ Por ser la capacitación su única función cuentan con el tiempo necesario para dar seguimiento a la capacitación ya impartida.

- ✓ No se requieren los servicios de capacitación de una agencia lo que se refleja en menores costos.
- ✓ Por ser personal de la empresa tienen conocimiento preciso de las carencias en cuanto a conocimientos y habilidades que hay en la empresa.

Son pocas las desventajas que podemos encontrar con este tipo de capacitación, algunas veces se requieren servicios especializados para determinados cursos y no se invierte en ellos por pensar que el departamento puede hacerse cargo de todas las necesidades así como centrar la capacitación en una sola persona.

EXTERNA

Este tipo de capacitación se da cuando la empresa solicita los servicios de una agencia externa por no contar con un departamento de capacitación o porque se requieren cursos especiales, en el organigrama se encuentra de la siguiente forma.



Una de las ventajas que encontramos en este tipo de capacitación es que los cursos son impartidos por personal especializado pero por no estar familiarizado con las necesidades de capacitación de la empresa lo que hacen las agencias más bien corresponde a un pedido de cursos que en la mayoría de los casos no corresponde a las necesidades reales de capacitación (a reserva de las agencias que hacen un adecuado análisis de necesidades antes de programar los cursos), así como falta de seguimiento a los programas.

Este tipo de capacitación es el más adecuado para las empresas que no pueden contar con sus propios centros de capacitación.

Tomando en cuenta el lugar en donde puede ser desarrollada la capacitación se divide en:

1. EN EL LUGAR DE TRABAJO

Este tipo de capacitación tiene lugar en el área en donde se desarrolla el trabajo y generalmente es llevada a cabo por personal interno, tiene la ventaja de lograr una mayor comprensión de las actividades ya que estas son llevadas a la práctica, la clave de este tipo de capacitación es la participación del jefe (en el caso que la capacitación sea interna), una de las desventajas es que no se fundamenta con la teoría necesaria, para lograr la efectividad en las operaciones.

Por ejemplo, un operador de una maquina puede saber utilizarla, pero no saber interpretar una "Hoja puesta a punto", lo que es de vital importancia, ya que de esto dependerá que la maquina sólo se utilice en condiciones óptimas.

Este tipo de capacitación es recomendable cuando se requiere trabajar en el área psicomotriz (habilidades).

2. AULAS

Este tipo de capacitación es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados, a su vez puede ser colectiva o grupal o llevarse a cabo por una agencia especializada o por el departamento de capacitación de la empresa.

El objetivo, es transmitir conocimientos teóricos sobre diversos temas, una de las desventajas de este tipo de capacitación es que si no es planeada tomando en cuenta el ambiente físico, no tendrá buenos resultados y básicamente el éxito de este tipo de cursos dependerá de las habilidades del instructor de transmitir conocimientos, es recomendable cuando se requiere modificar el área cognoscitiva (conocimientos).

Tomando en cuenta a quien va dirigida la capacitación esta se divide en:

INDIVIDUAL:

Esta intenta proporcionar a una sola persona, conocimientos, experiencias, habilidades que son necesarias para el buen funcionamiento de su trabajo, este tipo de capacitación no es muy común por el tiempo que implica y los costos.

Generalmente estos cursos son llevados a cabo por personal de la empresa, ya sea por una persona del departamento de capacitación o por un jefe de departamento y son en la mayoría de los casos dirigidos para altos y medios mandos.

Una de las ventajas es que permite una retroalimentación directa así como una mayor comprensión de los conocimientos o habilidades que se desean incrementar.

GRUPAL

Esta se lleva a cabo por un instructor o un grupo de instructores dirigida a un grupo de personas.

Puede ser llevada a cabo por el departamento de capacitación o por una agencia especializada.

Uno de los factores que deben ser tomados en cuenta es el número de personas que asisten a una sesión, ya que si es un número mayor de 15 no se logrará la efectividad deseada en el curso.

Una de las ventajas es el tiempo pero al igual que la capacitación en aulas es de vital importancia el ambiente físico, así como la habilidad del instructor para transmitir conocimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3- MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La constitución estipula en el artículo 123 fracc. XIII la obligación que tienen todas las empresas de capacitar o adiestrar a sus empleados. Los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación en las empresas se encuentran en el capítulo III bis los cuales son:

Art. 153 A.

Todos los trabajadores tienen el derecho de recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, lo que les permitirá elevar su nivel de vida y productividad en su trabajo, por medio de programas y planes que deberán ser elaborados por el patrón, el sindicato y aprobados por la Secretaría del Trabajo.

Art. 153 B.

Para llevar a cabo la capacitación, los patrones pueden utilizar los servicios de instituciones, escuelas, organismos especializados, trabajadores de la misma empresa o instructores, en el caso de requerirse una cuota para ello es obligación de los patrones cubrirla.

Art. 153 C.

Para impartir capacitación o adiestramiento las escuelas, instituciones así como su personal deberán estar registradas y autorizadas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.


Art. 153 D.

Para la elaboración de programas o cursos de capacitación o adiestramiento, podrán formularse para un establecimiento, una empresa, varias empresas o bien respecto a una rama o actividad industrial determinada.

Art. 153 E.

El adiestramiento o la capacitación deberán llevarse a cabo durante los horarios de trabajo establecidos, con excepción que el trabajador y el patrón convengan que se realice fuera de la jornada de trabajo así como cuando se requiera la capacitación para realizar una actividad diferente a la que actualmente se esté desempeñando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN


 **Art. 153 F.**

Los objetivos de la capacitación y el adiestramiento serán:

- Perfeccionar y actualizar conocimientos y habilidades de un trabajador así como proporcionar información sobre nueva tecnología.
- Preparar a un trabajador para que ocupe una vacante nueva.
- Prevenir los riesgos de trabajo en una planta.
- Incrementar la productividad en las empresas.
- Mejorar las aptitudes de un trabajador.


 **Art. 153 G.**

En el caso de un nuevo trabajador se le deberá capacitar para que desarrolle dicho puesto y prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo de la empresa o bien las que se estipulen en los contratos colectivos.

 **Art. 153 H.**

Las obligaciones de los trabajadores que reciban capacitación serán:

- Ser puntuales al asistir a las sesiones de capacitación así como realizar todas las actividades que conforman el proceso de capacitación.
- Cumplir con los programas respectivos y seguir las indicaciones de los instructores.
- Resolver los exámenes de conocimiento y/o de aptitud que se soliciten.

 **Art. 153 I.**

Deberán de integrarse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en cada empresa las cuales deberán estar integradas por trabajadores y patrones, dichas comisiones se encargarán de vigilar la operación y procedimientos del sistema de capacitación y adiestramiento proponiendo medidas para perfeccionar dicho proceso tomando en cuenta las necesidades de la empresa y de los trabajadores.


 **Art. 153 J.**

Serán las autoridades laborales las encargadas de vigilar el cumplimiento de la obligación de los patrones de capacitar así como cuidar que las comisiones mixtas de capacitación y/o adiestramiento funcionen y se integren oportunamente.

 **Art. 153 K.**

La secretaría del trabajo y previsión social tiene la facultad de convocar a los trabajadores, sindicatos o patrones para que formen parte de los comités nacionales de capacitación de sus mismas ramas industriales o actividades dichos comités serán órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, las funciones de estos comités serán:

- > Determinar los requerimientos de capacitación.
- > Colaborar para elaborar el catálogo nacional de ocupaciones así como estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia.
- > Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- > Dar recomendaciones específicas sobre planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- > Evaluar las acciones de capacitación.
- > Gestionar el registro y las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores.

 **Art. 153 L.**

El órgano encargado de fijar las bases, forma y designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento así como su organización y funcionamiento será la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

 **Art. 153 M.**


Deberá de especificarse en los contratos colectivos cláusulas en donde se hable de la obligación que tiene el patrón de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a los requisitos establecidos.

 **Art. 153 N.**

Será obligación de los patrones presentarse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o proroga del contrato colectivo, presentar ante la Secretaría del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento para su aprobación o en su caso de las modificaciones que se hayan convenido.

 **Art. 153 O.**


En el caso de que no exista un contrato colectivo de trabajo, se deberán presentar los planes y programas dentro de los primeros 60 días de los años impares, también deberá de informarse las bases generales a las que se someterán las comisiones mixtas.

 **Art. 153 P.**

Las escuelas o instituciones que deseen impartir capacitación o adiestramiento deberán de cumplir con los siguientes requisitos:


- ✓ Comprobar que los instructores están preparados profesionalmente en la rama o actividad que imparten sus conocimientos.
- ✓ Acreditar todos los conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos con relación a la actividad o a la rama a la que pertenecen.

- ✓ Las instituciones no deberán de tener ningún vinculo con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso

 **Art. 153 Q.**

Los planes o programas de capacitación y adiestramiento deberán de:

- ☑ No referirse a periodos mayores de 4 años.
- ☑ Incluir a todos los puestos y niveles de la empresa.
- ☑ Incluir las etapas en las que se desarrollará el adiestramiento y la capacitación.
- ☑ Indicar cuales fueron los procedimientos de selección utilizados para determinar el orden de la capacitación en puestos del mismo tipo.
- ☑ Indicar el número y nombre de las entidades instructoras según el registro de la Secretaría del Trabajo.
- ☑ Así como todos los que especifiquen criterios generales publicados en el Diario Oficial de la Federación.

 **Art. 153 R.**


La Secretaría del Trabajo y previsión social deberá informar dentro de los 60 días hábiles a la presentación de dichos planes y programas las modificaciones que considera pertinentes en caso contrario se entenderán como aprobados.

 **Art. 153 T.**

Los trabajadores tendrán el derecho de recibir una constancia en el caso de aprobar los exámenes de capacitación y adiestramiento, por parte de la entidad instructora misma que deberá ser autenticada por la comisión mixta, esta deberá de registrarse para que sea tomada en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados ante la Unidad Coordinadora del Empleo por conducto del Comité Nacional o a falta de este a través de las autoridades del trabajo.

 **Art. 153 U.**

En el caso que un trabajador se niegue a recibir capacitación por considerar que tiene los conocimientos o habilidades necesarias, deberá de acreditar los exámenes que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, también se le deberá de proporcionar la constancia de habilidades.

 **Art. 153 V.**

La constancia de habilidades laborales es un documento con el cual el trabajador acredita haber llevado y aprobado un curso de capacitación este documento deberá de ser expedido por el instructor.

Las empresas deberán de enviar listas de las constancias a la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control.

Las constancias de habilidades laborales surtirán efectos para fines de asenso, en la empresa que se haya llevado la capacitación.

En el caso que en una empresa existan varias especialidades para un mismo puesto el trabajador deberá de acreditar un examen expedido por Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento el cual indique para que área es apto.

Art. 153 W.

Deberán de ser inscritos en los registros de las ramas o actividades correspondientes todos los diplomas, títulos, certificados o grados que expida el Estado, organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios de quienes hayan concluido un tipo de educación de carácter terminal cuando el puesto y la categoría figuren en el.

Art. 153 X.


Los patrones y trabajadores tienen el derecho de ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones que se deriven de la obligación de capacitar y adiestrar.

Hay otros artículos contenidos en la Ley Federal del Trabajo que mencionan algunos aspectos relacionados con la capacitación estos son:

 **Art. 3º-**Es de interés social vigilar y promover la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

 **Art. 25-**El escrito que contenga las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII-La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos en la empresa.

 **Art. 180-** Los patrones que tengan a su servicio menores de 16 años estarán obligados a:

III-Distribuir el trabajo a fin de que dispongan de tiempo necesario para cumplir sus programas escolares.

IV-Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.

 **Art. 391-** El contrato colectivo debe de contener:

VIII- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a las personas que ingresarán a una empresa o establecimiento.

IX- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deben integrarse de acuerdo a esta ley.

☒ Art. 412- El contrato ley debe de contener:

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

☒ Art. 526- Compete a la SEP la vigilancia y el cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone en materia educativa así como vigilar junto con la STPS la capacitación de los trabajadores.

☒ Art. 537- El Servicio Nacional de Empleo, capacitación y adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

III- Supervisar, promover y organizar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

IV- Registrar las constancias de habilidades laborales.

1.4- AMBIENTE FÍSICO DE LA CAPACITACIÓN

El ambiente físico de la capacitación esta conformado por todos los factores del ambiente que permiten o no crear un ambiente propicio para asimilar los conocimientos, una situación física no enseña, pero si puede facilitar o dificultar el aprendizaje.

Muchos instructores no le dan la importancia requerida al ambiente físico de la capacitación por considerarla como un adorno, pero sin duda alguna este es un elemento clave para tener éxito, todos los factores que debemos de considerar son:

☒ **Asientos:** Las sillas no deben ser duras ya que al poco tiempo lograrán distraer a los participantes por la incomodidad que generan, pero tampoco deben ser muy cómodas ya que propician sueño y falta de atención es recomendable que estas cuenten con rejillas para que los participantes puedan guardar sus cosas.

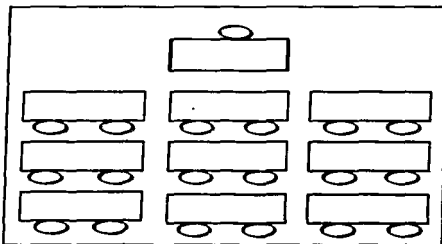
☒ **Iluminación:** Los participantes siempre deben ver con claridad y comodidad todos los apoyos visuales que se utilicen, se recomienda que la luz nunca quede a espaldas de los capacitandos y del instructor ya que generan sombras que disminuyen la visibilidad.

- ☞ **Temperatura:** En el caso de una aula demasiado caliente los participantes siempre lucharán por encontrarse despiertos y centrar su atención, sin importar que tan buenas sean las técnicas de enseñanza o el instructor, en el caso de ser aulas muy frías mantienen a los participantes despiertos pero provocan distracción y con ello poca asimilación de los conocimientos se recomienda que la temperatura sea alrededor de los 22°.
- ☞ **Espacio para escribir y material:** Para que el participante pueda tomar apuntes sobre puntos relevantes se debe contar con una superficie estable que le permita escribir así como proporcionarle lápiz o pluma (en el caso que no cuente con una), se dice que la mayoría de las personas no recuerdan un curso si no cuentan con apuntes para consultar.
- ☞ **Líneas de visión:** Cuando no hay líneas de visión directas los participantes tendrán que inclinarse para leer el material, pero sólo harán este intento unas cuantas veces después preferirán mirar hacia otro lado lo que ocasionará perder la atención de estos por lo que se recomienda que antes de iniciar el curso el instructor se asegure que la visibilidad no está obstruida para ningún participante en caso de que no puedan corregirse las posiciones, sugiera que nadie ocupe dichos espacios.
- ☞ **Alimentos:** En el caso de ser cursos que duren todo el día, la comida que se de a los participantes no debe de ser alta en proteínas y grasas ya que provocarán sueño, lo recomendable es servir alimentos ligeros.
- ☞ **Colores:** Se recomiendan colores claros ya que permiten la reflexión de la luz, así como los diseños sobrios, ya que la atención debe de centrarse en el instructor y no en el diseño del aula.
- ☞ **Ventilación:** Debe de procurarse que existan suficientes ventanas que permitan que el aire fluya, si no es así es recomendable el uso de ventiladores o de aire acondicionado.
- ☞ **Distribución del mobiliario:** Un aspecto que es importante dentro de este tema es la forma en que distribuyan las sillas en una aula de capacitación, para saber como debemos colocarlas tenemos que tomar en cuenta; las técnicas que se van a utilizar, el número de personas, tamaño del aula así como la forma de las sillas; las principales formas de distribución del mobiliario son:

- Tipo "escuela" o distribución como salón de clases:

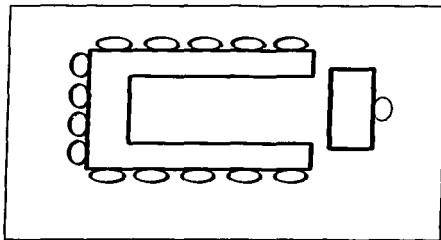
Esta es una de las formas más usuales, en donde las mesas o sillas son alineadas en hileras de dos o tres dependiendo del número de participantes y el tamaño de la sala, debiendo existir un pasillo entre las hileras.

Esta colocación se recomienda cuando se requiere trabajo en equipo, así como la visibilidad de los apoyos didácticos, la única desventaja que podemos encontrar es que los participantes no tienen un contacto visual entre sí por lo que no se logra una integración entre el grupo.



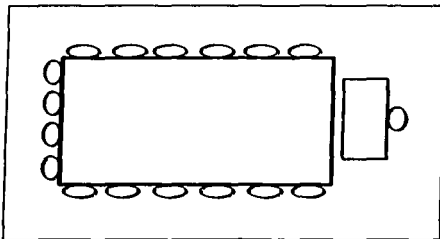
- En forma de "U" o herradura:

Este tipo de colocación permite tener un contacto visual entre el instructor con los participantes así como de estos entre sí, son recomendables cuando se llevan a cabo demostraciones, tiene la ventaja que estimula la interacción entre los participantes, existe la facilidad de acercamiento entre el instructor y los capacitandos pero una de las desventajas es que solo puede ser utilizada con un número reducido de personas.



- Mesa de conferencias o junta de directores:

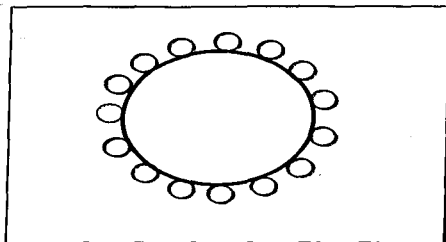
Este tipo de colocación se utiliza para desarrollar temas por medio de discusión, puede ser formal cuando el instructor se sienta en la cabecera o informal cuando se coloca a un lado, permite desarrollar cierta intimidad entre los participantes, así como utilizar apoyos visuales, la principal desventaja de este tipo de colocación es que se requiere un número limitado de personas.



- En forma de círculo:

Al acomodar las sillas en forma de círculo se tiene la ventaja de que no hay una posición de autoridad por lo que estimula la participación, se debe de tener cuidado al hacer demostraciones ya que la mitad de los participantes solo podrán observar la parte de atrás, si se requiere dar formalidad se pueden utilizar un escritorio grande o sillas circulares.¹

¹ Gary Mitchell. Manual del capacitador. grupo editorial Iberoamérica. Segunda edición. México D.F. 1995.



1.5- MERCADOTECNIA DE LA CAPACITACIÓN

No basta con hacer un buen programa de capacitación si este no se da a conocer a todos los involucrados, es importante que estos sepan ¿Cuáles son los beneficios que obtendrán al participar en este proceso?.

¿Quiénes son las personas involucradas?

- ‡ Jefes de departamento: Estos son los que a fin de cuentas estarán dispuestos o no a sacrificar horas de trabajo por capacitación.
- ‡ Capacitandos: Si bien pueden asistir a un curso atendiendo las instrucciones de su jefe si no están conscientes de los beneficios que tendrán manifestarán una resistencia a aprender o al cambio.
- ‡ Directivos: Ellos son los que tendrán la última palabra en decidir si un programa se llevará acabo, así como de aprobar su financiamiento.

Si la colaboración de todas estas personas sería difícil lograr eficiencia en la capacitación, algunas recomendaciones que podemos seguir para dar a conocer un curso son:

- ✓ Para determinar el título del programa más que redactar un título atractivo este debe de responder las necesidades de los usuarios, es decir en vez de llamarlo: "El proceso de selección" se puede utilizar el título "Cómo seleccionar a la gente adecuada para un puesto".

- ✓ Utilizar todos los medios posibles para difundir los cursos dentro de una empresa, dentro de estos podemos mencionar; juntas con los diferentes departamentos, comunicados impresos que tenga la organización como gacetas o revistas o de ser posible hablar directamente con todos los jefes de departamento y directivos.
- ✓ Establecer canales de comunicación directos con todas las personas de la organización lo que nos permitirá saber su opinión sobre la capacitación que se está dando.

Garry Mitchel considera que los pasos que deben ser tomados cuenta en la mercadotecnia de capacitación son:

- o Definir el mercado al que se va dirigir la capacitación.
- o Determinar el producto o servicio que se va a proporcionar.
- o Investigar el mercado seleccionado.
- o Elegir el canal idóneo para dar a conocer el producto.
- o Vender el producto o servicio.
- o Dar seguimiento a la venta del producto (a la capacitación).

Definir el mercado al que se va a dirigir la capacitación:

Para este primer paso se requiere contar con un organigrama de la empresa, y conocer todas las áreas y las funciones generales de las mismas, después de ello se elegirá a las áreas a capacitar, investigando el nombre del jefe de dichas áreas así como un listado de todas las personas que componen el departamento, en este paso se debe determinar ¿Qué personas se capacitarán? Ya que no todas las personas de un departamento deben ser capacitadas, por ejemplo si el departamento de ventas no cumple con el estándar requerido y como resultado de la detección de necesidades se encontró que los líderes de venta no sabían hacer que su personal trabajara en equipo, y no lograban establecer una buena relación con sus subordinados directos en este caso el curso debe de estar enfocado únicamente a los líderes de venta ya que ellos son los que deben incrementar sus habilidades para; hacer progresar a sus subalternos, motivación de su equipo de trabajo, ejercer liderazgo etc. por lo que el curso debe de estar dirigido solo a los líderes y no a los vendedores.

Determinar el producto o servicio que se va a vender:

Después de determinar el mercado que se va a capacitar, debemos saber cuál es el servicio que el departamento de capacitación va a proporcionar, con el fin de centrar todos los esfuerzos en dicho objetivo pudiendo ser este sólo un análisis de necesidades de capacitación, contratación de consultores externos para llevar a cabo la tarea de capacitación, o bien llevar a cabo los cursos, en este caso también deberá de determinarse con exactitud los

conocimientos o habilidades que se van a incrementar como por ejemplo que los operadores de un departamento sepan utilizar nuevas maquinas diferentes a las que utilizaban anteriormente.

Investigar el mercado seleccionado:

Este paso consiste básicamente en hacer una investigación detallada del personal que se capacitará, la investigación puede ser llevada a cabo con los jefes de departamento, áreas que mantiene una relación estrecha con dicho departamento e incluso con los futuros capacitandos; en una palabra con todo el personal que nos pueda proporcionar información, los instrumentos que pueden ser utilizados se detallan en el tema 2.1 Detección de las necesidades de capacitación.

Elegir el canal idóneo para dar a conocer el producto:

Para elegir el canal idóneo debe de tomarse en cuenta ¿Cuáles eran los medios de comunicación que se han utilizado anteriormente? si es que estos han dado buenos resultados, ya que es difícil crear nuevos canales y en la mayoría de los casos requieren un periodo de adaptación que en materia de capacitación este tiempo podría llevar a resultados desastrosos. En el caso de que no existan canales de comunicación se deberá de empezar a hacer uso de ellos por ejemplo pueden crearse juntas trimestrales con los jefes de departamento para darles a conocer los programas de capacitación comprometiéndolos a participar o bien publicar los cursos en revistas que se publiquen en la compañía para generar interés en el personal a que participen.

Vender el producto o servicio:

Una vez elegido el canal idóneo se debe dar a conocer los beneficios que tendrá el curso es importante en este punto tomar en cuenta que más que crear un programa y convencer a todos de los posibles beneficios, es mejor conocer las necesidades actuales y a partir de ello elaborar programas ya que así no será necesario vender un programa ya que este se venderá por sí mismo al corresponder a las necesidades reales de la organización o bien de un departamento.

Dar seguimiento a la venta del producto (a la capacitación).

Una vez llevado a cabo un curso es importante medir los resultados de este y su eficacia, puede llevarse a cabo una investigación para determinar el grado de aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas, el preocuparse por dar seguimiento a una actividad de capacitación da una buena imagen del departamento de capacitación ya que pone en manifiesto su interés por

resolver los problemas de la organización, para llevar acabo dicha investigación hay muchos instrumentos de evaluación que pueden ser utilizados a mediano o largo plazo estos instrumentos serán analizados y explicados detalladamente en el tema 2.3 Diseño de instrumentos de evaluación.

1.6-MANUAL DEL INSTRUCTOR

Este tema tiene como finalidad ser una guía sencilla pero útil para el instructor al llevar a acabo un curso, se enunciarán recomendaciones generales de las cuales habla Alfonso Siliceo, si estas son llevadas a la práctica nos permitirán lograr una capacitación efectiva así como lograr una sesión exitosa.

➤ Antes de iniciar el curso el instructor debe asegurarse que todos los apoyos audiovisuales como películas o retroproyectors, se encuentren en buen estado para evitar contratiempos en el momento de la capacitación, así como verificar que el material que va a proporcionar (folletos, manuales, cuestionarios, reglamentos), estén completos, en orden así como contar con el número suficiente de ejemplares, es recomendable preparar material de sobra para evitar contratiempos, esto no representará un gasto adicional ya que pueden utilizarse en otros cursos.

➤ Sin duda alguna en el momento del curso la persona que será el centro de atención y el de todas las miradas será el instructor por lo que este debe de cuidar su apariencia (todos los detalles desde el cabello hasta los zapatos) muchas veces se dice que una imagen vale más que mil palabras, esto es cierto si los capacitandos encuentran en el instructor una persona con la ropa arrugada, zapatos sucios o una camisa manchada relacionarán su aspecto con los conocimientos que les va a transmitir es por ello que la forma de vestirse de los instructores debe ser un elemento de vital importancia se recomienda que al iniciar las primeras sesiones el instructor se vista de colores oscuros y posteriormente ir cambiando a colores claros, los participantes manifiestan expresiones de agrado cuando notan estos cambios.

➤ Antes de iniciar el curso como primer paso el instructor debe presentarse al grupo, siendo cordial para poder ganar confianza en los capacitandos y a la vez debe ser formal para lograr la credibilidad, debe cuidarse de no caer en la arrogancia ya que esto puede ocasionar un ambiente tenso; el instructor puede comenzar diciendo su nombre, a que departamento pertenece y en el caso que quiera generar en el grupo mayor apertura y familiaridad puede hablar de cómo llegó a la empresa, qué es lo que disfruta más de su trabajo, expectativas de su vida profesional, es importante que se genere confianza

con el instructor lo que permitirá que durante el desarrollo de la sesión haya retroalimentación, que los participantes puedan externar sus dudas, así como sus opiniones, la presentación dependerá en gran medida el clima que se genere durante el desarrollo de la capacitación.

➤ Si el tiempo lo permite y se trabaja con grupos pequeños, también es recomendable la presentación de todos los capacitandos, lo que permitirá generar confianza en el grupo, antes de pedir a un integrante que se presente es importante que el instructor lo haga primero, para no generar nerviosismo o tensión en los participantes, la presentación de los integrantes puede ser rápida o profunda en el caso que en la sesión se requiera la integración del grupo.

➤ Como tercer paso debe de hacerse mención del objetivo del curso, ¿Qué es lo que se pretende lograr?, esto genera interés y mayor claridad en los capacitandos ya que muchas veces no sólo basta con decirles el nombre del curso; por ejemplo no es lo mismo decirles que es un curso de inducción a explicarles que el objetivo es que ellos conozcan la empresa, estén informados de las prestaciones que tienen, así como de las instalaciones con que cuentan para que puedan hacer uso de ellas, al explicarlo debe de hacerse de una forma concreta, sencilla y a la vez atractiva para que genere interés y pueda ser entendida por todos.

➤ En el desarrollo del curso el instructor deberá asegurarse de no utilizar tecnicismos, o palabras que no estén acordes con el nivel de conocimientos de los participantes, ya que muchas veces se utiliza este recurso para impactar a los capacitandos lo único que ocasionará es crear confusión y pérdida de interés en el curso.

➤ Si durante el desarrollo del curso se detecta algún error en los materiales que se les proporcionaron a los participantes, o en los apoyos visuales, el instructor nunca debe de hacer mención de quien es el responsable con frases como; ¡Hay esta secretaria siempre se equivoca!, ¡Tengo unos practicantes que son unos inútiles! al decir este tipo de afirmaciones el instructor más que hablar mal de sus compañeros hablará mal de su propia persona, lo que debe de hacer en estos casos es ver la manera de solucionar el problema positivamente.

➤ Es importante que cuando el instructor solicite la participación de alguien no se refiera a ellos diciendo ¡Ese de la camisa amarilla! ¡La de la falda corta! el instructor siempre debe de referirse a sus participantes con respeto si son grupos numerosos y no es posible aprenderse sus nombres se pueden utilizar personalizadores, lo que permitirá llamar a los participantes por su nombre.

➤ El tono de voz de instructor, el lenguaje corporal y el contacto visual con los participantes son de vital importancia para la impartición de un curso, con relación a este punto el instructor nunca debe de ver al techo o al piso cuando este dando una explicación esto genera desinterés en el grupo así como manifestar inseguridad, de igual forma debe de cuidarse el tono de voz, evitar gritar, hablar en voz baja o muy rápido, el instructor debe de modular su tono de voz, con relación al lenguaje corporal, el instructor nunca debe de acostarse en una silla o recargarse por completo en el pizarrón ya que transmitirá en los participantes desinterés, no hay que olvidar que el instructor será la persona a quien estén dirigidas todas las miradas.

➤ Es importante que durante el desarrollo de la sesión el instructor verifique el grado de asimilación de los capacitandos pueden hacerse preguntas de control o preguntar si hay alguna duda en el caso de que hayan preguntas el instructor debe contestar con agrado cada una de ellas, si hay algún comentario debe de poner toda su atención en el participante evitando hacer otras actividades mientras este habla, ya que denota desinterés, de esto dependerá que en futuras sesiones el grupo se sienta en la confianza de externar sus sentimientos.

➤ Si son sesiones largas el instructor debe de dar descansos a los participantes cada 40 minutos, ya que aunque se cuente con la presencia de un buen instructor, se utilicen las mejores técnicas de aprendizaje y los mejores apoyos audiovisuales, después de este tiempo disminuye el nivel de asimilación de conocimientos de los participantes.

➤ Para cerrar la sesión el instructor no debe decir frases como ¡Ya se puede ir! ¡Este es el último tema, adiós!, de la misma forma que fue importante la presentación del curso también lo es el cierre el instructor debe de agradecer la presencia de todos, y permitir que estos externen sus comentarios esto permitirá que los participantes se vallan con una buena impresión del curso.

1.7 MATRIZ DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

Matriz de enseñanza aprendizaje o matriz de capacitación son los nombres que comúnmente se utilizan para designar al formato que permite programar a los cursos de capacitación.

Este formato tiene como finalidad que el departamento de recursos humanos pueda monitorear que los cursos planeados realmente se impartan en tiempo, puede hacerse una revisión mensual o trimestral y debe de elaborarse cada año o cada seis meses de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

El departamento de recursos humanos se encargará de la revisión de estas matrices pidiendo a los responsables de cada área que muestren las evidencias que permitan determinar si fue llevada acabo la capacitación y como resultado de esta sesión se deberá elaborar una minuta.

Recomendaciones:

- A. Este formato es de carácter enunciativo y no limitativo por lo que en ningún momento pueden limitar la actividad de capacitación es decir pueden agregarse cursos que no se tenían contemplados o anticipar fechas programadas.
- B. Para la redacción de la Matriz de capacitación deben de participar los responsables de cada área y ser autorizada por el jefe de recursos humanos.
- C. Debe de asignarse a un responsable para que se encargue de revisar el cumplimiento de los cursos programados, ya que la creación de este documento por sí solo no asegura el cumplimiento de los cursos.

Los datos que debe de contener una Matriz de capacitación son:

- ⇒ Mención de ser una "Matriz de capacitación" o "Matriz de enseñanza aprendizaje".
- ⇒ Nombre de la empresa.
- ⇒ Fecha en que se elabora.
- ⇒ Departamento o departamentos que serán capacitados.
- ⇒ Nombre de cada uno de los integrantes que participarán en los cursos así como sus puestos.
- ⇒ Nombre del curso o cursos que se programarán.
- ⇒ Fecha programada para cada curso.
- ⇒ Fecha real en la que de se dio la capacitación.
- ⇒ Calificación.
- ⇒ Firmas de los responsables.
- ⇒ Nombre del o los instructores designados para cada curso.

CAPITULO 2-PROCESO DE CAPACITACIÓN

2.1.-DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades es el primer paso del proceso de capacitación, de una acertada detección de necesidades dependerá la efectividad del programa que se elabore.

Este es uno de los pasos de mayor dificultad en la capacitación, ya que es difícil descubrir con acierto cuales son las necesidades en materia de capacitación y no sólo se deben de satisfacer necesidades presentes, sino también adelantarse a las necesidades futuras.

Necesidad significa carencia, que algo falta y hay una limitación, ausencia de un elemento para el funcionamiento eficiente del sistema, en las personas es una actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia acompañada por un tono afectivo desagradable.

Las necesidades de capacitación pueden ser definidas como:

"Todas las carencias de conocimientos, habilidades y/o actitudes que son necesarias para el desempeño adecuado que impiden la eficacia en el desempeño de un puesto de trabajo, por lo que una función o tarea requerida no se desempeña con la calidad necesaria".

Es decir una necesidad de capacitación se da cuando en una organización hay alguien que debe hacer algo, pero que no sabe cómo hacerlo o bien cuando hay una diferencia entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Es muy importante diferenciar entre una verdadera necesidad de capacitación y otros factores que originan que una tarea no se desarrolle con la calidad requerida como lo son: malas condiciones de trabajo, herramientas o maquinarias obsoletas o en malas condiciones, sistemas de

remuneración e incentivos injustos, crisis personales, desinterés en las actividades del puesto, etc. ya que estos nunca podrán resolverse con un programa de capacitación, muchas personas piensan que la capacitación puede resolver todos los problemas en una organización o pretender compensar con capacitación otros tipos de carencias.

Las únicas causas que justifican la capacitación son: *las carencias de los conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño adecuado.*

El hacer un correcto análisis de las necesidades de capacitación nos va a permitir:

■ Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar.

■ Fijar el punto de partida así como saber a donde queremos llegar.

■ Recabar la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que se requieran.

Existen varios tipos de necesidades de capacitación estas son:

1.-Necesidades por discrepancia.

2.-Necesidades por cambio.

3.-Necesidades por incorporación.³

Las necesidades por *discrepancia* son las que ya tiene la organización y se dan cuando una tarea no se está desarrollando a un cierto nivel por la falta de conocimiento como ejemplo; una secretaria bilingüe no hace buenas traducciones porque no domina del todo el inglés o un analista de crédito asume más riesgos de los que pudiera afrontar ya que no sabe hacer una buena interpretación de documentos.

Las necesidades por *cambio* son las que se dan cuando se cambia la manera en que se realiza algo que ya se está haciendo y se hacía bien pero algo justifica el cambio como lo son los avances tecnológicos, la necesidad de equilibrar lo que se está haciendo por lo que hace un competidor, una nueva disposición legal etc. todas estas circunstancias nos fuerzan a buscar otra manera de lograr lo que ya estamos haciendo. Una de las principales fuerzas que se presentan en este tipo de necesidad es la resistencia al cambio así como el desaprendizaje.

³ Blake Oscar Juan. Origen detección y análisis de las necesidades de capacitación. Ediciones Macchi, México, 1999.

Las necesidades por *incorporación* son las que aparecen cuando se incorporan nuevas actividades o tareas como ejemplo antes los operarios que solo operaban maquinas ahora deben darles mantenimiento.

En este tipo de necesidad nos enfrentamos al rechazo por la nueva tarea ya que en la mayoría de los casos estas no van acompañadas de incentivos salariales.

Ya definimos que es una necesidad de capacitación y los tipos de necesidades, ahora analizaremos sobre como pueden ser generadas.

Las fuentes en donde podemos obtener información relativa a la DNC son:

- 1.-Análisis de la descripción de puestos.
- 2.-Evaluación del desempeño.
- 3.-Nuevas contrataciones o transferencias.
- 4.-Promociones y ascensos del personal.
- 5.-Creación de nuevos puestos.
- 6.-Retroalimentación con clientes.
- 7.-Expansión y crecimiento de la organización.
- 8.-Información estadística derivada de cuestionarios, encuestas o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 9.-Inspecciones o auditorias.

Algunos instrumentos que podemos utilizar para obtener información relativa a las necesidades de información son:

- Entrevista individual o grupal.
- Encuestas.
- Análisis de descripciones de puestos.⁴

ENTREVISTAS:

Este instrumento consiste en obtener información sobre aspectos relacionados con la tarea que se pretende analizar por medio del contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos.

Las ventajas que encontramos en esta técnica son:

- Proporciona información directa de las personas que conocen el trabajo.
- Permite cuestionar y aclarar inmediatamente las dudas.

⁴ Reza Trocino Jesús. El ABC del administrador de la capacitación. Editorial Panorama. México, 1995

Las fases que comprende una entrevista son:

- A. **PREPARACIÓN:** En esta fase debe de hacerse un estudio general sobre el puesto, para poder elaborar un esquema de preguntas, así como para seleccionar las personas que deben entrevistarse.
- B. **DESARROLLO:** Comprende el contacto, el desarrollo de la entrevista así como el cierre o despedida.

Las recomendaciones que pueden seguirse cuando se lleven acabo entrevistas son:

- ✓ Debe de entrevistarse al jefe superior del trabajador, para ampliar datos técnicos que no puedan ser aclarados con el propio trabajador.
- ✓ No olvidar cual es el objetivo de la entrevista.
- ✓ Lograr la confianza del entrevistado, sin asumir actitudes negativas y escucharlo con interés.
- ✓ Los hechos y datos obtenidos deben de ser reflejados objetivamente.
- ✓ No deben hacerse críticas o sugerencias durante la entrevista.
- ✓ Establecer un rapport con el entrevistado, de esto dependerá que se obtenga una mejor información sobre las actividades del puesto.

Esta técnica da resultados eficaces ya que permite precisar con detalle las necesidades individuales de capacitación, una de las desventajas y la razón por la cual no es muy utilizada, es el costo y el tiempo que consume, esta técnica permite crear una relación más estrecha y la posibilidad de expresión sin trabas.

ENCUESTAS:

Estas sirven para indagar datos a un número considerable de empleados por medio de cuestionarios, puede cubrir un sector de la empresa o su totalidad.

Los aspectos que deben ser tomados en cuenta son:

- ✓ Debe de estar diseñada de tal manera que resulte comprensible y al mismo tiempo obtener todos los datos necesarios.
- ✓ Solo deben aplicarse encuestas cuando se cuente con el tiempo necesario.
- ✓ Las preguntas no deben ser cerradas con el objetivo de recabar la mayor información posible.
- ✓ El cuestionario de encuesta debe ser elaborado para cada caso en particular y no tener un formato caduco que no responde a las necesidades de información.

Algunas de las ventajas que encontramos al utilizar esta técnica son:

- A diferencia de la entrevista esta técnica puede ser llevada a cabo en un menor tiempo y a un mayor número de personas.
- Permite conocer diferentes puntos de vista y percepciones sobre una misma problemática.

Una encuesta de necesidades de capacitación bien diseñada, puede ser una gran fuente de información para detectar necesidades de capacitación, pero no debe abusarse de esta fuente ya que generalmente las personas que responden estas encuestas no están entrenadas para detectar las necesidades de capacitación y más bien lo que hacen es un pedido de cursos o temas de lo que ellos consideran necesario.

ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

El análisis de descripción de puestos consiste en estudiar un puesto de trabajo tomando como referencia las descripciones de puestos, para hacer un comparativo entre lo que el puesto exige de una persona y los conocimientos, estudios, habilidades técnicas y prácticas con que cuenta.

Una descripción de puesto debe de contener:

- Nombre del puesto y área en el que se encuentra.
- Responsabilidades de la posición.
- Magnitudes.
- Educación mínima requerida para el puesto.
- Habilidades técnicas y prácticas.
- Experiencia profesional.

Los puntos de la descripción de puestos que servirán para la detección de necesidades son la educación mínima requerida así como las habilidades técnicas y prácticas.

Como ejemplo para un puesto llamado; líder de seguridad se requieren las siguientes habilidades técnicas y prácticas citadas en la descripción de puesto: técnicas de prevención de accidentes, elaboración de materiales didácticos para capacitación, diseño de campañas para la prevención de accidentes, técnicas de investigación de accidentes, paquetería, ingles 80%. En el inventario de recursos humanos encontramos que la persona que ocupa dicho puesto no domina el idioma ingles así como no saber utilizar algunos paquetes como power point y excel, por lo que esta sería una necesidad de capacitación.

Una de las desventajas de esta técnica es que la mayoría de las empresas no cuentan con bases actualizadas de recursos humanos por lo que resulta difícil precisar las carencias de conocimientos o habilidades con que cuenta el personal y en el peor de los casos tampoco cuentan con descripciones de puestos.

El éxito de una detección de necesidades acertada dependerá directamente de la efectividad con que fueron realizadas las descripciones de puestos.

Pero sin duda alguna si una empresa cuenta con ambos esta es una de las técnicas más acertadas que podría elegir.

Si quisiéramos nombrar a una única persona como responsable para detectar las necesidades de capacitación caeríamos en un error, generalmente se piensa que esta función es únicamente para el departamento de capacitación, es decir el coordinador o jefe de dicho departamento, pero en realidad aunque ellos sean los responsables cualquier persona que perciba una necesidad o una carencia en la organización puede sugerir al jefe de departamento o bien directamente al departamento de capacitación para después hacer una investigación y determinar si esta necesidad puede justificar la capacitación.

Se dice que una verdadera necesidad de capacitación se da por buen camino cuando es percibida por quien tiene que aprender, su jefe, el sistema de poder y el responsable del departamento de capacitación ya que sólo de esta forma se garantiza el compromiso de todos los involucrados en este proceso.

← 2.2 REDACCIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Los objetivos de capacitación establecen los resultados finales del aprendizaje, donde se especifica que habilidades se desarrollarán y las conductas que se pretenden cambiar, los objetivos deben de provenir directamente del diagnóstico de necesidades de capacitación.

En términos generales puede decirse que el objetivo general de la capacitación es:

- A. Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos y habilidades para un adecuado desempeño de su trabajo.
- B. Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades.

- C. Mantener actualizado a todo el personal frente a cambios científicos y tecnológicos.
- D. Incrementar la productividad de las empresas.

Antes de llevar a cabo la capacitación es necesario redactar *objetivos específicos* ya que estos representan la base y razón de capacitar, estos objetivos nunca deben perderse de vista, estos deben redactarse en función de la solución de problemas que fueron encontrados en la D.N.C.

Algunas recomendaciones para la redacción de los objetivos de capacitación son:

- ✓ Ser elaborados en colaboración con los supervisores y jefes del área a capacitar así como con directivos de la empresa para asegurar la participación de todos.
- ✓ Estar redactados en forma inteligible para todos y cada uno de los interesados.
- ✓ Enfocarse en términos de conductas observables.
- ✓ Expresados en infinitivo o en forma futura de los verbos correspondientes.

Los verbos que pueden ser utilizados en la elaboración de los objetivos según Mauro Rodríguez Estrada son:

ÁREA COGNOSCITIVA

- | | | |
|---------------|----------------|---------------|
| - Interpretar | - Diagramar | - Describir |
| - Traducir | - Inspeccionar | - Evaluar |
| - Detectar | - Detectar | - Clasificar |
| - Aplicar | - Diseñar | - Calificar |
| - Identificar | - Crear | - Seleccionar |
| - Localizar | - Establecer | - Escoger |
| - Comprobar | - Organizar | - Pronosticar |
| - Distinguir | - Dirigir | - Predecir |
| - Comparar | - Elaborar | - Detectar |

ÁREA PSICOMOTRIZ

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| - Reproducir trazos | - Operar maquinaria |
| - Manejar instrumentos | - Utilizar instrumentos |
| - Manipular herramientas | - Realizar trazos o modelos |
| - Elaborar | - Coordinar movimientos |
| - Construir | - Operar herramientas |
| - Armar | |

Existen diferentes tipos de objetivos:

Según el ámbito pueden ser:

- Objetivos generales de un curso de capacitación.
- Objetivos específicos de un tema de un curso.

Con relación a las áreas de aprendizaje:

- Objetivos cognoscitivos.
- Objetivos de habilidades.

Tomando en cuenta la proyección temporal pueden ser:

- Objetivos a corto plazo.
- Objetivos a mediano plazo.
- Objetivos a largo plazo.

Si los objetivos no son redactados en forma adecuada no reflejarán hacia donde se quiere llegar o que conocimientos y/o habilidades se esperan incrementar con un programa de capacitación.

Todo programa de capacitación debe de definir claramente sus políticas estas pueden ser entendidas como: "Líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar el objetivo", estas van a permitir tomar una decisión adecuada en cualquier momento ante determinada situación, puede decirse que dentro de un programa de capacitación las políticas son las normas generales que se van a seguir, estas van a guiar la actuación de todas las actividades de capacitación, como ejemplo de política podemos mencionar:

- Las evaluaciones al personal serán de tipo confidencial y para fines exclusivos del departamento de capacitación.
- La contratación de instructores externos quedará a cargo del Jefe de capacitación.
- El programa de capacitación puede estar sujeto a modificaciones atendiendo la D.N.C.
- Las cartas descriptivas únicamente podrán ser elaboradas por el departamento de capacitación, nunca por los jefes del área.

➤ 2.3-ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

En la programación de la capacitación es importante saber si contaremos con todos los recursos necesarios para desarrollar nuestro proyecto, los presupuestos pueden ser considerados como una herramienta útil.

El presupuesto de *compras* se refiere a las adquisiciones de todos los materiales necesarios para la impartición de cursos, determinando cuidadosamente la cantidad necesaria así como las fechas de recepción de los materiales, por lo que se deben considerar los siguientes gastos:

- De operación: se refiere a los gastos en papelería, materiales de impresión (manuales, trípticos, folletos), renta de equipo, materiales audiovisuales, (películas, retroproyectors, proyectores de videos), renta de aulas externas y alquiler de otros materiales en general.
- De inversión: Adquisición de material didáctico (carteles, esquemas, audiovisuales), remodelaciones (aulas, edificios), equipos de capacitación.

El presupuesto de *gastos de administración* se refiere a todos los gastos que corresponden a la remuneración de promotores en el caso de tratarse de capacitación externa o del personal que se encuentra en el departamento de capacitación por lo que deben de considerarse los siguientes gastos:

- Sueldos de los departamentos.
- Honorarios de consejeros, diseñadores de material en general.

El presupuesto de *inversión* se refiere a la adquisición de bienes como inmuebles, adquisición de nueva tecnología, construcción de aulas de capacitación, por lo general estas inversiones son de largo plazo.

Es de suma importancia que se realizan en el momento oportuno así como ser seleccionados correctamente.

El presupuesto de *otros egresos* esta destinado para realizar algunas operaciones de bajo monto que nos permitirán disponer de recursos para situaciones imprevistas, es importante no considerar importes muy altos para este tipo de gastos⁵

⁵ A. Granados Jaime. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas. Primera edición, México, 1999.

Es fundamental vigilar minuciosamente cada gasto que se realizará para que no se apliquen a otros fines que no eran los iniciales, en general la elaboración de presupuestos debe de buscar las mejores condiciones, precios y calidad para satisfacer cabalmente las necesidades de capacitación.

← 2.4- ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

Después de definir las necesidades de capacitación el siguiente paso es elaborar un programa de capacitación, *un programa puede ser entendido como un plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos, tomando en cuenta la secuencia de las acciones requeridas en un orden cronológico, con el objetivo de alcanzar objetivos estipulados, para elaborar un programa se debe de tomar en cuenta:*

- ⇒ La redacción de objetivos y políticas.
- ⇒ Estructuración de contenidos.
- ⇒ Determinación de técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- ⇒ Determinación de materiales de apoyo.
- ⇒ Elaboración de presupuestos.
- ⇒ Diseño de instrumentos de evaluación.

Por lo que un programa puede ser entendido como una presentación sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Las ventajas que encontramos al elaborar programas son:

- ✓ Visualizar el proyecto de capacitación a futuro.
- ✓ Seleccionar con anticipación los recursos humanos y materiales que se van a usar.
- ✓ Evitar la impartición de cursos inútiles.
- ✓ Dota de herramientas de control que permitan hacer una evaluación confiable.

← 2.5-ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS

Después de ser identificadas las necesidades de capacitación y redactados los objetivos, se deben estructurar los contenidos, es decir determinar en forma precisa ¿Cuáles serán los temas que se tratarán en el curso?

No basta con decir que se impartirá un curso dirigido a los líderes de venta, debemos determinar los temas que se desarrollarán en cada sesión, no debe de olvidarse que los contenidos deben determinarse tomando en cuenta las necesidades de capacitación como ejemplo podemos mencionar un curso llamado "Liderazgo transformador" en donde es necesario tener en claro además del objetivo y el título del curso los temas precisos que se abordarán, en este caso hablaríamos de:

- 1.-EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LÍDER.
 - 1.1 PRINCIPALES CORRIENTES.
 - 1.2 IMPLICACIONES Y ALCANCES DEL NUEVO CONCEPTO DEL LÍDER.
- 2.-MITOS Y REALIDADES SOBRE EL LIDERAZGO
 - 2.1 MITOS SOBRE EL LIDERAZGO
 - 2.2 COMPORTAMIENTO Y ESTEREOTIPOS DEL LÍDER ACTUAL.
- 3.-LIDERAZGO EN LA ERA DE LA CALIDAD
 - 3.1 MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR.
 - 3.2 CARACTERÍSTICAS DEL LIDER TRANSFORMADOR.
- 4.-DISCIPLINAS DEL LÍDER TRANSFORMADOR
 - 4.1 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA DESAFIAR LO ESTABLECIDO.
 - 4.2 COMUNICACIÓN PARA INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA.

En este paso los instructores deben tener en cuenta que no podrán ser expertos en cualquier campo, pero como instructores ellos son expertos en el método, aunque requieran tener conocimiento en el tema, es decir ellos son expertos no tanto por lo que enseñan sino por la manera en que lo hacen.

2.6 DETERMINACIÓN DE TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Las técnicas de enseñanza aprendizaje permiten activar los impulsos y las motivaciones individuales así como la dinámica externa para el logro de las metas de grupo.

El empleo de una técnica por si sola no garantiza tener éxito, este dependerá del valor que sepa transmitir el instructor a las personas; es decir la eficacia de una técnica dependerá de la habilidad personal, sensibilidad, don de oportunidad, capacidad creadora e imaginativa del instructor.

Las técnicas no deben ser consideradas con fines en sí mismas, sino más bien como instrumentos o medios para lograr los objetivos de grupo:

"Una técnica no es por sí sola ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente o desastrosamente".

Para hacer una adecuada elección de una técnica debe de establecerse cual será el objetivo de la técnica pudiendo ser:

- Adquisición de nuevos conocimientos.
- Desarrollo de habilidades.
- Intercambio de ideas, opiniones y conocimientos.
- Integración de un grupo.

También se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- a. *Experiencia del grupo:* A medida que el grupo cuenta con mayor experiencia, se pueden aplicar técnicas más complejas donde se requiera mayor participación, cuando no es así habrá resistencia ya que los participantes estarán predispuestos a escuchar más que a participar.
- b. *Tamaño del grupo:* Para cada técnica existe un número ideal de participantes que garantiza su eficacia, es por ello que para una buena elección de la técnica debe conocerse con anterioridad el número de participantes.
- c. *Instalaciones:* Para la elección de una técnica se debe tomar en cuenta el ambiente físico que se requiere para su implantación como por ejemplo movilidad de las sillas, materiales didácticos, luz, tamaño del aula.
- d. *Características de los participantes:* Se refiere a los niveles jerárquicos, edad, sexo, profesión, nivel académico ya que de factores como estos dependerá el comportamiento del grupo como lo es que ofrezcan resistencia a participar, el instructor debe investigar esta información.

- e. *Experiencia del instructor:* Las habilidades, madurez y experiencia serán determinantes para elegir una técnica, ya que de esto dependerá que el grupo acepte mejor las propuestas, en la medida que el instructor es inexperto el grupo se vuelve más exigente con él y se crean barreras.

En una sesión se pueden utilizar varias técnicas en forma complementaria Jaime A. Granados y Alejandro Mendoza Núñez afirman que algunas de las técnicas de enseñanza que pueden ser utilizadas son:

- Expositiva
- Simposio
- Seminario
- Lectura comentada
- Demostrativa
- Role playing
- Phillips 66

↳ EXPOSITIVA

Esta técnica consiste en la presentación verbal de un tema por parte de un instructor ante un grupo de personas, se emplea cuando el objetivo de la sesión es la adquisición de nuevos conocimientos, es recomendable elegir esta técnica cuando el grupo es muy grande y no se dispone de mucho tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales puede decirse que esta es la técnica más utilizada hoy en día en cursos de capacitación.

Aparentemente esta es una de las técnicas más sencillas sin embargo exige mucha preparación por parte del instructor.

Objetivos:

- Favorecer la comprensión de temas difíciles.
- Informar en poco tiempo.
- Introducir al participante un tema.

Ventajas:

- Permite transmitir información de carácter teórico en muy poco tiempo.
- Puede ser utilizada en grupos numerosos.
- Permite transmitir temas complejos.

Desventajas:

- Se requiere habilidad oratoria por parte del instructor y más cuando se trate de sesiones largas.
- El éxito de la sesión dependerá en gran medida de las características personales del capacitador.
- Si estas sesiones son muy largas el interés del grupo decae así como la motivación.
- Si los conocimientos transmitidos no son reforzados a corto plazo se olvidarán.
- Muchas veces la participación del grupo es mínima, o solo participa una pequeña parte de ellos.

Contenido:

Puede transmitirse con esta técnica información de tipo teórico sobre todo de carácter informativo, introductorio o aclaratorio.

Tiempo:

El tiempo que puede durar puede variar, pero se recomienda que haya descansos por lo menos cada 40 minutos lo que permitirá mantener el interés del participante.

Materiales:

Es recomendable utilizar medios audiovisuales durante el desarrollo del curso, así como no abusar de algún medio ya que esto provocará desinterés en los participantes.

Desarrollo:

Dentro del desarrollo encontramos cuatro etapas que son:

1.-Preparación:

- El instructor debe delimitar el tema.
- Elaboración de una guía para el desarrollo de la exposición.
- Determinar y elaborar el material didáctico.

2.-Introducción:

- Frente al grupo el instructor debe de enunciar el tema.
- Señalar los objetivos del curso y presentar en forma esquemática el contenido del mismo.
- Señalar la importancia del tema así como su aplicación de las necesidades particulares del grupo.

3.-Información:

- Exposición del tema atendiendo el esquema presentado en la introducción.
- Hacer énfasis en los aspectos más importantes, así como marcando el cambio de temas.
- Se busca establecer canales de comunicación entre los participantes y el instructor invitándolos a exponer con dudas o comentarios.

4.-Conclusiones:

- Deben destacarse los puntos más importantes así como hacer una recapitulación de lo expuesto.
- Enunciar las conclusiones.

• Recomendaciones:

- Esta no debe ser utilizada como técnica única sino más bien debe utilizarse junto con otras técnicas participativas que permitan la ejercitación del contenido expuesto.
- Apoyar la explicación con recursos visuales como; diagramas, esquemas, cuadros sinópticos, ejemplos etc.
- Solicitar la retroalimentación durante el desarrollo del curso.
- Buscar contacto visual con los participantes para asegurarse de propiciar el interés de los mismos.
- Durante la explicación del tema el instructor debe de prestar cuidado de no utilizar palabras como: "este", "bueno", "verdad" etc.
- Modular el tono de voz.
- Debe existir congruencia entre la expresión corporal, facial y verbal.

~ SIMPOSIO

Esta técnica consiste en presentar información de manera formal por un grupo de especialistas sobre diferentes aspectos de un tema, este debe de ser presidido por un moderador en este caso por el instructor, los expositores no discuten ni intercambian opiniones entre sí.

Objetivos:

- Conocer diferentes enfoque o puntos de vista sobre un mismo tema.
- Favorecer el análisis y la síntesis de la información.

Ventajas:

- Proporciona al participante información sobre diferentes puntos de vista.
- Proporciona información profunda sobre cada aspecto de un tema.
- Debido a que no hay discusión entre los participantes esto favorece la fluidez y el orden de la sesión.

Desventajas:

- Ofrece pocas oportunidades para la intervención del grupo.
- Los expositores se ven limitados a hacer comentarios de los puntos de vista de los otros ponentes.
- Es difícil en algunas ocasiones encontrar especialistas para determinado tema.

Contenido

Se pueden manejar contenidos de tipo informativo o teórico, desde diversos enfoques lo que ayudará a tener un panorama completo sobre un tema.

Tiempo

Cada especialista puede exponer de un periodo de 5 a 20 minutos, la fase de preguntas puede durar de 15 a 30 minutos, es importante no prolongar mucho este tiempo ya que en la mayoría de los casos esto da pie a divulgaciones, discusiones particulares que en la mayoría de los casos resultan infructuosas.

Materiales:

Se recomienda que exista un podium para el orador en turno así como una mesa grande con sillas para los especialistas, el aula debe de ser lo suficientemente grande para colocar cómodamente a todos los participantes e instalar el equipo audiovisual necesario.

Desarrollo:

1. Preparación:

- Se determina el tema.
- Se selecciona a los expositores los cuales deben ser especialistas en un aspecto particular del tema.
- Asegurarse de la participación de los expositores así como reunirlos previamente para acordar que puntos se tratarán.

- Establecer el orden y el tiempo de las intervenciones.
- Acordar que apoyos audiovisuales se utilizarán.

2.-Inicio:

- El moderador debe anunciar el comienzo de la sesión haciendo mención del tema.
- Se debe presentar a cada uno de los especialistas, informando alguno de los datos curriculares de cada expositor.

3.-Información:

- El moderador concede la palabra al primer especialista para hacer la exposición del tema acordado.
- Al finalizar su participación este puede plantear algunas interrogantes y relaciona los aspectos ya tratados con la intervención del segundo especialista a quien concede la palabra esto se repite tantas veces según el número de especialistas que se encuentran en el simposio.

4.-Interrogatorio:

- Después de la participación del último especialista, el moderador invita al grupo a dirigir preguntas a los expositores.
- Las preguntas pueden ser en forma abierta para todos los especialistas o bien estas pueden ser clasificadas por el moderador.

5.-Conclusiones:

- El moderador hace referencia al logro de los objetivos, agradece la intervención de los especialistas, así como de la asistencia al grupo y da como terminado el evento.

Recomendaciones:

- Debe evitarse repetir información por parte de los especialistas.
- Al hacer las conclusiones el moderador debe de abordar aspectos relevantes de la participación de cada uno de los especialistas.
- El moderador debe de tener un profundo conocimiento del tema para poder analizar y sintetizar la información.

↳ SEMINARIO

Esta técnica consiste en un grupo de personas que con guía de un instructor, a través de sesiones planificadas; investigue, busque información, exponga puntos de vista y confronte criterios, se busca información en fuentes originales y se lleva a cabo bajo un ambiente de ayuda mutua con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

Objetivos:

- Ayudar a los participantes a que aprendan a aprender.
- Lograr un conocimiento completo y específico sobre un tema.
- Buscar y discutir información en conjunto, profundizar datos y confrontar puntos de vista.

Ventajas:

- En poco tiempo puede revisarse mucha información.
- No se requiere un material especial.
- Su costo es bajo.
- Compromete al grupo a participar activamente.
- Permite analizar un tema desde diferentes perspectivas.

Desventajas:

- La efectividad de la sesión depende del grupo.
- Si no se consigue la participación de todos los integrantes el seminario puede caer en tedio o centrarse en uno o dos participantes e incluso en el instructor.
- Las actitudes apáticas de crítica negativa o desinterés pueden originar una dinámica lenta y poco motivante.

Contenido:

Es recomendable utilizar esta técnica cuando se requiera transmitir información de tipo teórico y aquella que se pueda encontrar en lugares públicos como archivos, hemerotecas, bibliotecas.

Tiempo:

Se recomienda que cada sesión no sea mayor de 120 minutos ni menor de 60 minutos lo que permitirá concluir el objetivo de cada sesión.

Materiales:

No se requieren materiales específicos ya que básicamente la actividad que se realiza es de discusión pero se requieren de escritos, esquemas, cuadros, pizarrón, libros que permitan manejar la discusión dentro de una secuencia lógica.

Desarrollo:

-El instructor se pone de acuerdo con los participantes sobre el tema que se va a tratar, el tema se debe dividir en subtemas los cuales se revisarán en cada sesión, y se deberá proponer bibliografía así como fuentes de información.

-Los participantes se comprometen a realizar dicha investigación para cada sesión.

-El instructor se desempeña como un coordinador, guía, moderador, y en ocasiones formula conclusiones finales de las sesiones, sin embargo es deseable que esto lo realicen los participantes.

-Los participantes deben realizar un resumen de lo que investigaron, de tal modo que cada uno tenga la información de los demás, por lo que al final del seminario cada uno tendrá un documento enriquecido por las aportaciones de todos.

Recomendaciones:

- El instructor debe elegir fuentes de información accesibles para los participantes.
- Evitar en la medida de lo posible la solución de dudas por parte del instructor el más bien debe orientarlas para que sea el grupo el que las resuelva mediante la confrontación.
- Cuidar la participación de todos los participantes con sus dudas y comentarios.

LECTURA COMENTADA

Consiste en dirigir una lectura grupal de un documento como un manual, reglamento de trabajo, procedimientos, una norma etc. se requiere que para utilizar esta técnica se trabaje con grupos con cierto conocimiento en el tema.

Objetivos:

- Analizar detalladamente un escrito.
- Verificar al momento la comprensión de un tema.
- Retroalimentar constantemente al grupo.

Ventajas:

- Es una forma amable de comenzar un curso ya que propicia la participación sin mucho riesgo.
- Permite destacar conceptos importantes.
- Proporciona mucha información en poco tiempo.

Desventajas:

- Si la persona que está leyendo no lo hace correctamente puede propiciar desinterés en el grupo.
- Si se abusa de esta técnica el grupo tiende a desconfiar de la capacidad del instructor.

Contenido, tiempo y materiales:

Se pueden manejar contenidos teóricos que permitan efectuar un análisis, se requieren los materiales escritos que se van a analizar y debe realizarse en sesiones no mayores de 30 minutos.

Desarrollo:

- A. Para comenzar el instructor debe explicar el procedimiento de la técnica y entregar al grupo el documento que se va a analizar, (preferentemente debe de ser uno por persona) y se selecciona a un participante para que inicie la lectura del escrito.
- B. Al terminar la idea se suspende la lectura y se verifica la comprensión por parte del grupo, realizando algunas preguntas sobre lo leído.
- C. El instructor debe de seleccionar a otros lectores para que participen de la misma manera.
- D. Al finalizar la lectura se solicita al grupo sus conclusiones.

Recomendaciones:

- Para captar la atención del grupo se debe rotar la lectura cada vez que termine una idea o un párrafo así como pedir un comentario de lo leído.
- Proporcionar a los participantes marcadores para que subrayen los conceptos más importantes.

~ DEMOSTRATIVA

En esta técnica el instructor realiza una tarea, misma que explica detalladamente, para que después los participantes la realicen, puede ser utilizada en cursos de computación, cirugía, fotografía etc.

Objetivos:

- Que los participantes se encuentren en una situación real de trabajo.
- Adquirir y desarrollar habilidad motora.
- Aplicar conocimientos teóricos en una área psicomotriz.

Ventajas:

- Hay verificación del aprendizaje al realizar determinada tarea.
- Permite la retroalimentación.
- Todo el grupo participa activamente.

Desventajas:

- El número de participantes debe ser reducido.
- Se requiere un instructor que sea experto en la materia.
- Se necesitan recursos para poder llevar a la práctica los conocimientos como equipos, herramientas, computadoras etc.

Tiempo y materiales:

El tiempo dependerá en función de la tarea que se va a realizar así como los materiales.

Desarrollo:

- a. El instructor ubica a los participantes en el tema y enuncia los objetivos así como el procedimiento de la técnica.
- b. El instructor explica el uso de las herramientas o del equipo en forma lenta y detallada, así como muestra la utilización de todo el equipo permitiendo a todos los participantes que observen.
- c. El grupo debe ejecutar la operación explicada por el instructor.
- d. El instructor corrige los errores en el caso que se presentaran.
- e. El grupo vuelve a ejecutar la operación hasta realizarla correctamente.

Recomendaciones:

Todo el material que se requiere debe ser preparado con anterioridad, en el momento de la presentación asegurar una buena visibilidad para todos los participantes.

— ROLE PLAYING

Consiste en una presentación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real, se utiliza cuando se requiere que un grupo comprenda profundamente una conducta o situación.

En lugar de evaluar mentalmente esa situación asumen el rol lo que hace más significativo el aprendizaje.

Objetivos:

- Vivir una situación para ser capaces de comprenderla.
- Desarrollar habilidades de observación y análisis en el tratamiento de una situación.

Ventajas:

- Despierta el interés y fomenta la participación voluntaria de los participantes.
- La participación escénica provoca una vivencia común a todos los participantes y después de esto es más fácil abordar un problema.

Desventajas:

- Lleva tiempo elaborar los roles que se van a escenificar, para que sean acordes con el tema.
- Si el instructor no cuenta con la experiencia necesaria es muy fácil que se pierda el control del grupo.

Contenido:

Sirve para contenidos que impliquen manejo cotidiano y situaciones prácticas, es decir a todo lo que requiera adoptar una posición ante determinadas circunstancias.

Tiempo:

Se recomienda que la representación no sea mayor de 30 minutos, en el caso del análisis y la discusión no debe ser mayor a 40 minutos, pero esto dependerá notablemente de la disposición de los participantes y en que medida aborden con objetividad la discusión.

Materiales:

Sólo se requiere de un salón amplio con sillas movibles, que permiten delimitar el espacio escénico.

Desarrollo:

Para la realización de esta técnica se requieren de tres etapas:

1.-**Preparación:** En esta etapa se detecta y delimita la situación que surja como resultado del análisis de un tema, que implique diferencias de opinión en cuanto a su desarrollo, con la ayuda del grupo se pueden determinar que personajes se necesitan y el rol que jugarán cada uno de ellos eligiendo a los miembros del grupo que actuarán, se recomienda cruzar roles es decir situar a una persona en un rol contrario al que representaría en la vida real. También es necesario preparar el escenario como una silla y escritorio todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

2.-**Representación escénica:** En esta etapa los interpretes desarrollan la escena en la forma más natural posible, el grupo debe de mantener una atmósfera propicia, siguiendo la acción con interés y participando con ella, cuando considere el instructor que se ha logrado suficiente información cotará la acción, para proceder a la discusión del problema.

3.-**Comentarios y discusión:** En esta etapa se les permite a los interpretes expresar sus impresiones, estado de ánimo es decir que sintieron al interpretar el rol, esto proporciona información valiosa, esta etapa es la más importante ya que se extraen las conclusiones sobre los problemas en discusión.

Recomendaciones:

Para escenificar se debe elegir a los participantes que sean más seguros, hábiles, comunicativos y espontáneos, se debe comenzar con escenas bien estructuradas en las cuales no se requiera improvisar, los roles impopulares deben darse a personas seguras de sí mismas.

La escenificación debe de darse en un lugar apropiado para que todos los espectadores puedan ver sin dificultad.

— PHILLIPS 66

Consiste en dividir al grupo en subgrupos de 6 personas, cada grupo discute un problema, tema o pregunta para llegar a una conclusión general, esta técnica ofrece mejores resultados en la medida que el nivel cultural de los participantes sea mayor.

Objetivos:

- Estimular la participación del grupo en un clima informal aunque el grupo sea numeroso.
- Facilitar la confrontación de ideas y de puntos de vista.
- Motivar la participación de todos los integrantes del equipo.

Ventajas:

- Facilita llegar a conclusiones en poco tiempo.
- Propicia la participación de todo el grupo.
- Facilita la integración del grupo.

Desventajas:

- No permite profundizar en un tema.
- Se requiere un conocimiento previo sobre el tema que se va discutir.
- No funciona en temas que causan polémica ya que nunca se llega a conclusiones.

Contenido:

La información que se puede manejar con esta técnica es el resultado de una presentación previa a un tema o un problema específico, se analiza un problema que puede ser dividido en partes que son asignadas a diferentes equipos, esta técnica permite obtener información para tomar una decisión.

Tiempo:

El tiempo mínimo para desarrollar esta técnica es de 30 minutos aproximadamente en los cuales 4 minutos se asignarán para dar instrucciones a los equipos, 11 minutos para el desarrollo de la tarea, 10 minutos para la exposición de conclusiones y 5 minutos para la síntesis del instructor.

Materiales:

Se requiere un salón amplio con mesas y sillas movibles, pizarrón para apoyar las conclusiones del tema.

Desarrollo:

Para el desarrollo de esta técnica deben de tomarse en cuenta los siguientes pasos:

Preparación:

- El instructor determina el tema o los temas que se van a tratar previendo que los participantes tengan conocimiento de ello.
- Se elaboran preguntas bien estructuradas sobre un tema, que conduzcan a razonamientos y conclusiones precisas.

Instrucciones :

- El instructor les indica a los participantes el tema, procedimiento que se va a seguir, tiempo y el objetivo de la discusión.
- Se divide al grupo en forma aleatoria en equipos de seis personas.
- Plantear el problema o la pregunta a cada equipo.
- Se solicita al equipo que nombre a un moderador y a un secretario.

Discusión:

- En el momento que se de la indicación para comenzar cada miembro del subgrupo expone sus ideas sobre el problema.
- Antes de terminar el instructor pide que formulen conclusiones.

Exposición de conclusiones:

- Cada secretario debe exponer las conclusiones del equipo ante el grupo.
- El instructor nombrará a una persona del grupo para que realice anotaciones sobre las principales ideas de cada equipo.

Síntesis por el instructor:

- El instructor sintetiza las conclusiones expuestas por los equipos y se formulan conclusiones generales.

Para finalizar este tema también es importante mencionar a los juegos como medios de aprendizaje o reforzadores de este.

Una de las desventajas es que muchas veces los participantes se olvidan de aprender, pero aplicados correctamente pueden ser empleados para probar la memoria y habilidades.

Para realizar juegos deben de seguirse estos consejos:

- ✓ Ser creativos al trabajar con juegos, existen libros sobre juegos de capacitación pero pueden inventarse y ser adaptados a el tema que se trate.

- ✓ Las actividades que se realicen deben estar relacionadas con los objetivos del adiestramiento, si el juego no aborda estos objetivos no se deben de utilizar.
- ✓ No exagerar con este recurso, ya que si se emplea varias veces disminuye su impacto.

-2.7-DETERMINACIÓN DE MATERIALES DE APOYO

La palabra es el medio más elocuente para transmitir información sin embargo no siempre tiene la eficacia para transmitir ideas con exactitud, es por ello que existen otros medios sensoriales que se dirigen principalmente a la vista y al oído para transmitir con mayor facilidad.

Los medios audiovisuales ayudan al instructor a transmitir conocimientos y experiencias de manera atractiva y comprensible, alguna de las ventajas que podemos citar de la utilización de estos son:

- ✓ Facilitar la comunicación del instructor con los participantes.
- ✓ Acercar a los participantes lo más posible a la realidad.
- ✓ Explicar, ilustrar, demostrar y concretar ideas.
- ✓ Mantener el interés del participante.
- ✓ Acelerar el aprendizaje.
- ✓ Son adaptables a las necesidades de educación.
- ✓ Permiten simplificar el material complejo o complicado por medio de diagramas, gráficas, dibujos etc.
- ✓ Crear variedad al transmitir ideas utilizando diferentes medios como; películas, pizarrones, diapositivas.
- ✓ Ahorrar tiempo simplificando una presentación o facilitando la explicación de conceptos.

Existen muchos medios que pueden ser utilizados A. Granados Jaime refiere que estos son:

	Ventajas	Desventajas	Propósito principal
Diapositivas	Pueden ofrecer una presentación uniforme y son fáciles de transportar.	No hay mucho contacto personal, uso excesivo, pasivas.	Permiten mostrar un gran número de información en forma fácil.
Láminas o carteles.	Fáciles de obtener, mejor interacción en el grupo.	Problemas de visibilidad así como la dificultad para transportarlas	Desarrollar el material en forma interactiva con el grupo.
Pizarrones	Se encuentran disponibles en todas partes.	Líneas de visión limitadas, costos de reemplazo.	Excelentes para modificar información plasmada.
Películas	Presentan credibilidad, muestran acción.	Sólo cubren principios genéricos, y no siempre se concentran en el objetivo de la capacitación.	Nos llevan a donde no podemos ir (Diferentes lugares)
Cintas de audio	Pueden crear ambientes así como la facilidad para transportarse.	No hay interacción, logran un lapso limitado de atención.	Excelentes para secuenciar y transmitir perfectamente un tema.
Modelos tridimensionales.	Representan con exactitud una realidad.	Problemas de visibilidad y alto costo inicial.	Ofrecer una representación física y objetiva de un hecho real.
Folleto	Pueden consultarse después del curso, no hay problemas de visibilidad.	Son muy comunes y no estimulan el interés de los participantes.	Proporcionar información que requiera múltiples consultas.

Algunos de los materiales de apoyo más utilizados son:

PIZARRON: Este es uno de los medios más usados y tradicionales, es importante su ubicación en el aula tomando en cuenta la iluminación de esta, la medida idónea es de 2 x 1.5 metros para grupos de 20 personas. Al utilizar este medio la letra debe de ser lo suficientemente grande para que todos los asistentes puedan leer fácilmente.

Ventajas:

1. Se encuentra en casi todas las salas de capacitación.
2. Es económico.
3. Es versátil ya que se pueden exhibir: fotografías, láminas, mapas y esquemas.
4. Permite manipular la información plasmada con la colaboración de los participantes y así fomentar el interés.

Desventajas:

5. Al escribir el instructor pierde contacto con el público.
6. Problemas de visibilidad.
7. Es fácil perder la organización de la información manejada.

Recomendaciones:

1. Utilizar dibujos y diagramas no solamente letras.
2. Anotar la información en forma adecuada.
3. Revisar todas las líneas de visión.
4. Dar tiempo a los participantes para anotar la información.
5. Al empezar la sesión el pizarrón debe estar limpio, esto produce una impresión convincente, uno manchado provoca una impresión negativa.

FOLLETOS: Es un conjunto de información presentada en forma escrita, donde pueden incluirse gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas y cuadros sinópticos.

Ventajas:

1. Sirve como material de consulta durante y después del curso.
2. Es de utilidad para apoyar técnicas de enseñanza-aprendizaje como lo es la lectura comentada.

Desventajas:

1. Algunas veces se proporciona demasiada información que no es relevante.
2. No explicar la importancia y aplicación de la información proporcionada.

Recomendaciones:

1. El material nunca se debe proporcionar en el momento que se explica ya que provoca distracciones.
2. Dar un tiempo para que el participante pueda observar en forma general su contenido.
3. Asegurarse que el material proporcionado a cada persona esté completo y en orden.

VIDEOS: Pueden ser consideradas como una herramienta para darle un cambio de ritmo a la forma de presentar la información.

Ventajas:

1. Logra un gran impacto en los participantes por la presencia de imágenes.
2. Pueden ser utilizadas en audiencias grandes.
3. Pueden llevar a los participantes a diferentes lugares sin salir del aula.

Desventajas:

1. Algunas salas de capacitación no cuentan con equipo para utilizar videos.
2. Pérdida de tiempo por la transportación y el equipo necesario cuando el aula no cuenta con este en forma permanente.

Recomendaciones.

1. Colocar con anticipación todo el equipo necesario así como preparar la parte de la cinta que se va a proyectar.
2. Comprobar y ajustar el nivel de sonido.
3. Instalar la pantalla en un lugar visible para los participantes.

Diapositivas: Pueden ser proyectadas utilizando una computadora o un retroproyector, sin duda alguna son uno de los instrumentos más comunes por ser de gran utilidad para transmitir información rápida.

Ventajas:

1. Son equipos fáciles de transportar e instalar.
2. Son de bajo costo.

Desventajas:

1. Su uso excesivo provoca desinterés en los participantes.
2. Si no hay una adecuada iluminación en el aula, es difícil para los participantes leer la información.

Recomendaciones:

1. En el caso de utilizar un retroproyector, asegurarse del correcto orden de estas.
2. Utilizar señalador para centrar la atención en determinada información.
3. No incluir demasiada información en cada diapositiva.
4. Asegurarse que el proyector esta situado adecuadamente.

← 2.8- DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

La evaluación en el proceso de capacitación que sirve para medir el grado de asimilación de los conocimientos o habilidades, no solo es un indicador de capacitación efectiva o no efectiva, sino que arroja datos que nos permiten modificar el desarrollo de la capacitación.

La evaluación puede ser definida como "La forma en que puede ser medida la eficiencia y los resultados de un proceso educativo así como la labor del instructor para obtener información que permita mejorar las habilidades y corregir errores"

Por lo que la evaluación va a estar encaminada en dos sentidos; el destinado a la retroalimentación del propio instructor y el que tiene como objetivo medir los conocimientos.

La evaluación del aprovechamiento de la capacitación debe ser llevada a cabo por el instructor o responsable del área, el cual deberá llevar un registro de los resultados así como la evidencia del método utilizado.

El querer evaluar una acción de capacitación sin precisar sobre que aspectos debe centrarse esta, podría ocasionar una fuente de confusión básicamente existen tres tipos de evaluaciones estas son:

- a) La evaluación encaminada a medir lo que siente el participante (JUICIO)
- b) La evaluación encaminada a medir el contenido del curso (ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PUNTOS FUERTES / DÉBILES)
- c) La evaluación encaminada a determinar el grado de aplicación de los conocimientos adquiridos. (APLICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO)⁶

a) Las evaluaciones de juicio están encaminadas a determinar los puntos de insatisfacción, conocer opiniones personales, puede decirse que están encaminadas a conocer la individualidad del examinado, una de las ventajas es que da una estimación rápida de la satisfacción o insatisfacción de los participantes. El instrumento que se utiliza con este tipo de evaluación son los cuestionarios con predominio de preguntas cerradas, este debe ser aplicado al terminar la actividad de capacitación, para este tipo de exámenes la forma oral es la más recomendada ya que permite que las preguntas se puedan plantear de tal modo que sean subjetivas, si es que se trata de un examen escrito este debe referirse a temas generales, ejemplo:

⁶Pain Abraham. Cómo evaluar las acciones de capacitación. Editorial: Management, Argentina. 1993.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ FECHA: _____
 NOMBRE DEL CURSO: _____ AULA: _____
 DURACIÓN: _____ ÁREA A LA QUE VA DIRIGIDO: _____

1.-¿Fue claro el objetivo del curso? ¿Por qué?

R= _____

2.-¿Se dieron ejemplos de los temas?

R= _____

3.-¿Consideras importante y aplicable en tu área de trabajo el contenido del curso?

R= _____

4.-¿El material didáctico fue suficiente? ¿Por qué?

R= _____

5.-Califica los siguientes aspectos desarrollados durante el curso:

	Bueno	Aceptable	Regular	Malo
Materiales utilizados	_____	_____	_____	_____
Tono de voz del instructor	_____	_____	_____	_____
Contenido del curso	_____	_____	_____	_____
6.-Comentarios y recomendaciones generales sobre el curso	_____			

b) Las evaluaciones sobre el análisis detallado de puntos fuertes o débiles, sirven para determinar las desviaciones con relación al contenido de la actividad con relación a las expectativas, estas se basan en respuestas concretas una de las ventajas de este tipo de evaluación, es comparar en que medida el contenido del curso se dio conforme a lo que se tenía proyectado, uno de los instrumentos más utilizados son los cuestionarios de preguntas cerradas y abiertas, entrevistas, observaciones, también debe de realizarse al final de la actividad de capacitación, ejemplo:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____
PUESTO: _____ ÁREA: _____
CURSO Y/O TALLER: _____ FECHA: _____

- 1.-¿Qué es un PLC y nombre del que conozca?
- 2.-Hacer un circuito de control para la resistencia con revelador de estado sólido y pirómetro.
- 3.-¿Qué es una servoválvula y una válvula proporcional?
- 4.-Anotar los tipos de termopares y pirómetros que conozcas?
- 5.-Hacer un diagrama de fuerza y control para arranque de un motor en estrella delta.
- 6.-Hacer un circuito hidráulico para mover dos pistones, afuera alternados que uno tenga control de la velocidad.
- 7.-Enunciar la ley de Ohm y de Joule.
- 8.-¿Qué es una unidad RFL?
- 9.-¿Cuántos tipos de sensores existen?
- 10.-¿Qué es una válvula reguladora de flujo y para qué sirve?
- 11.-¿Qué es un RTD?
- 12.-¿Cuántos tipos de generadores de aire conoces?
- 13.-¿Qué elementos se requieren para controlar la velocidad tanto de un motor de CD, como de uno de AC?

c) Las evaluaciones de aplicación de lo aprendido en el lugar de trabajo, sirven para ubicar los conocimientos en la realidad cotidiana, tienen la desventaja que requieren la participación de los superiores jerárquicos en la elaboración de las expectativas antes de la capacitación pero a su vez esta evaluación permite una mayor integración de la capacitación en el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____
PUESTO: _____ ÁREA: _____
CURSO Y/O TALLER: _____ FECHA: _____

1.-El participante aplica los conocimientos adquiridos durante el curso en forma:

NO SATISFACTORIA	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	EXCELENTE
---------------------	------	-------	----------	-----------

2.-El participante demuestra la habilidad aprendida en forma.

NO SATISFACTORIA	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	EXCELENTE
---------------------	------	-------	----------	-----------

3.-El participante comprende y explica el contenido del curso en forma:

NO SATISFACTORIA	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	EXCELENTE
---------------------	------	-------	----------	-----------

4.-Comentarios generales del instructor:

Aprobado SI _____ No _____
Nombre del instructor: _____
Firma del instructor: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Existen diferentes tipos de evaluaciones entre ellas encontramos:

• Orales:

Este tipo de pruebas consisten en pedir al participante que en forma verbal hable sobre algunos de los temas vistos durante el curso por medio de preguntas directas o entrevistas.

Ventajas:

- Sirven para retroalimentar al participante y al grupo.
- No representan ningún costo.

Desventajas:

- Si no se cuenta con una estructura para realizar las preguntas se pueden pasar por alto datos importantes.
- Generan resistencia al tener que realizarse en voz alta y ante otras personas.
- No se recomiendan en grupos numerosos.
- Se requiere de mucha experiencia por parte del instructor para no perder de vista puntos importantes.
- Hay temas que no pueden ser evaluados en esta forma como; elaborar planos, funcionalidad de las maquinas etc.

► Prácticas:

En esta prueba los participantes ejecutan una tarea específica, como lo es utilizar una computadora, cambiar una llanta, manejar información impresa en mapas etc.

Ventajas:

- Se verifica en forma instantánea el nivel de conocimientos.
- Se puede evaluar con herramientas reales en su lugar de trabajo.
- Para el participante resulta atractivo demostrar sus habilidades.

Desventajas:

- Requiere de mucho tiempo para realizar la evaluación persona por persona.
- Resulta costoso.

► Escritas:

Aquí el participante plasma sus conocimientos en algún formato, esta es una de las formas más utilizadas para evaluar los cursos, las preguntas pueden ser abiertas, cerradas, opción múltiple, relacionar columnas, completar frases.

Ventajas:

- Los datos quedan plasmados.
- No requiere de mucho tiempo.
- Es económica.

Desventajas:

- En preguntas abiertas es difícil el análisis del contenido.
- Para la elaboración de una buena prueba se requiere de tiempo.

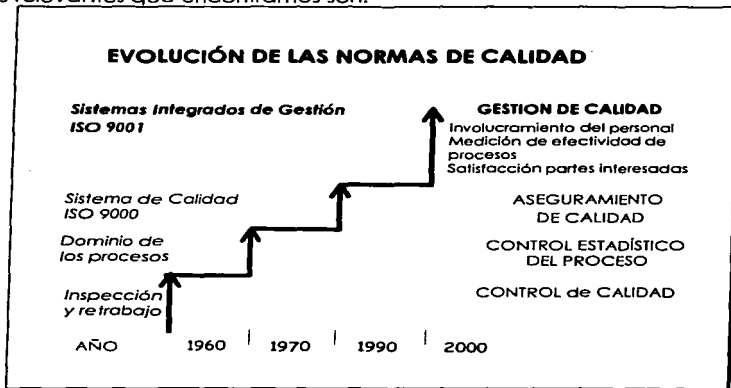
CAPITULO 3-ESTANDARES DE CALIDAD.

3.1- HISTORIA

Después de inventada la maquina de vapor la industria sufrió una verdadera revolución en sus sistemas de producción, con esto se crearon nuevos métodos y se desarrollo la tecnología, de tal forma que varias empresas empezaron a llevar controles y a realizar auditorías a los fabricantes para tener como resultado productos aceptables.

Esto provocó que se elaborara la Norma (ISO) para que al cumplirla los fabricantes, los clientes tuvieran la seguridad y garantía de que los productos cumplieran con los requisitos solicitados.

Estas normas han cambiando con el paso del tiempo algunos de los cambios más relevantes que encontramos son:



⁷ Esquema creado por el departamento de calidad de una empresa dedicada la fabricación y comercialización de gases medicinales y especiales.

Como se puede observar en el diagrama anterior en esta edición de la norma ISO 9001 ya no se utiliza el término "Aseguramiento de la calidad" en vez de ello se habla de "Gestión de calidad".

De esta forma se destaca el hecho que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en la norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

3.2 - GENERALIDADES DE LA NORMA.

¿Qué no son las normas de ISO?

- × Obligatorias (las empresas que quiera se afilia).
- × Especificaciones técnicas de un producto (pureza, consistencia, propiedades físicas, químicas, funcionalidad).
- × Punto final de la mejora continua.
- × No son programas de corta duración.
- × Implican inspecciones masivas después de un proceso.
- × Un remedio a todas las enfermedades.

¿Cómo se crea una norma?

Para crear una norma los proyectos de normas internacionales realizados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación y se requiere para su aprobación por lo menos del 75% de votos a favor para ser aprobada.

Para la realización de la norma ISO 9001-2000 participaron representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos de Norte América, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Igualmente, han participado en la realización de la misma representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

¿Cuáles son las ventajas de ISO 9001:2000 con relación a las normas anteriores?

- ✓ Involucra a toda la organización no solo al proceso productivo.
- ✓ Reducción del número de normas
- ✓ Permite ir más allá de la certificación: hacia la excelencia comercial.
- ✓ Aplicación a todo tipo de empresas.

¿Cuáles son los beneficios de contar con la certificación de ISO?

- ✓ Competitividad y reconocimiento a nivel mundial.
- ✓ Incrementar la estabilidad para la organización.
- ✓ Atraer nuevos clientes.
- ✓ Reducción de retrabajos y desperdicios.
- ✓ Consistencia en la calidad de los productos.
- ✓ Mejora continua buscando la excelencia en la organización.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Análisis de la información para medir los procesos.

¿Cuáles son las normas que contiene ISO versión 2000?

ISO 9000 Sistema de Gestión de Calidad, fundamentos y vocabulario: Establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad y contiene definiciones de los términos empleados en los estándares.

ISO 9001 Sistema de Gestión de calidad, requisitos: Establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad al ser empleados por una organización en donde se cuenta con la capacidad de proveer productos y/o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y con los requisitos regulatorios aplicables.

ISO 9004 Sistemas de Gestión de Calidad, guías sobre mejora del desempeño: Provee una guía sobre la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, contiene información sobre los procesos para la mejora continua, que contribuyen a la satisfacción del cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 ALCANCE

Esta norma específica los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad cuando se requiere demostrar la capacidad que tiene una empresa de proveer productos de conformidad.

Las actividades que comprende van desde la identificación de los requisitos del cliente hasta cumplir todo el proceso de Gestión de Calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, la mejora continua y prevención de las no conformidades.

Los requisitos son genéricos por lo que aplican a todo tipo de productos así como a cualquier industria o sector económico sin importar el tamaño de las empresas.

La aplicación de este estándar internacional puede ser usado en una organización para demostrar la capacidad de satisfacer los requisitos del cliente con sus productos y/o servicios.

3.4 - FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Los ocho principios básicos de la gestión de calidad son:

- o Enfoque de procesos.
- o Organización orientada al cliente.
- o Liderazgo
- o Involucramiento del personal.
- o Enfoque de sistemas para la gestión.
- o Mejora continua
- o Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- o Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores.

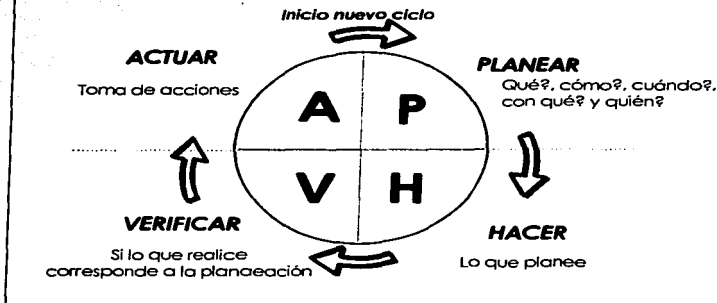
ENFOQUE DE PROCESOS

La norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Para que una empresa funcione de una manera eficaz, tiene que identificar y gestionar todas las actividades relacionadas entre sí.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENFOQUE DE PROCESOS



Una actividad que utiliza recursos, con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. "Una actividad que toma entradas y las convierte en salidas puede ser considerada como un proceso"

En el diagrama anterior se encuentran identificados los siguientes pasos:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Esquema utilizado por el departamento de Calidad de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de gases medicinales y especiales.

¿Cuáles son las ventajas de contar con un enfoque de procesos?

- ✓ Costos de operación más bajos
- ✓ Mejoramiento, resultados uniformes y predecibles
- ✓ Enfoque principalmente a oportunidades de mejoramiento
- ✓ Incrementa el conocimiento, relación y comunicación entre las diferentes áreas.

ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE



Las organizaciones dependen de sus clientes por lo que para garantizar que estos se interesen en los productos y/o servicios que brinden deben de tomar en cuenta las siguientes actividades:

- ◇ Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente.
- ◇ Determinar los requisitos especificados, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega.
- ◇ Identificar los requisitos no establecidos pero necesarios para el uso del producto o servicio.
- ◇ Comunicar a todo el personal la importancia de cumplir con estos requisitos.
- ◇ Monitorear la información sobre el cumplimiento de tales requisitos .
- ◇ Implementar un enlace efectivo con el cliente con la finalidad de lograr su satisfacción.

¿Cuáles son las ventajas de ser una organización orientada al cliente?

- ✓ Mejor posicionamiento en el mercado.
- ✓ Incremento de una mejor imagen hacia el cliente.
- ✓ Mantener clientes por la atención y respuesta oportuna y efectiva a sus necesidades.

Satisfacción del cliente

Una de las medidas que deben ser tomadas en cuenta en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, es realizar un seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización por lo que deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LIDERAZGO

Los líderes son las personas que en una organización pueden lograr que objetivos y metas sean compartidas y cumplidas por todo el personal, crear un ambiente de confianza y motivación, así como son los responsables en la asignación de recursos.

Es por ello que los beneficios de contar con personas que ejerzan liderazgo son:

- ⓐ Lograr que todas la actividades sean alineadas e implementadas en una manera unificada.
- ⓑ Mantener una mejor comunicación entre todos los niveles de la organización.
- ⓒ Incremento de la confianza y la motivación personal.
- ⓓ Lograr que el personal se motive hacia el logro de las metas de la organización.

INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL

El éxito de las organizaciones depende en gran medida del personal que se encuentre en esta, con este principio se pretende lograr la participación del personal, identificar y desarrollar habilidades, concientizar a estos sobre la importancia del desempeño de sus actividades e incrementar, competencia, conocimientos y experiencia.

Los beneficios claves del lograr el involucramiento del personal son:

- a. Motivación y compromiso del personal
- b. Innovación y creatividad adicional a los objetivos de la organización
- c. Mayor responsabilidad del personal sobre su propio desempeño
- d. Participación y contribución del personal en el mejoramiento continuo

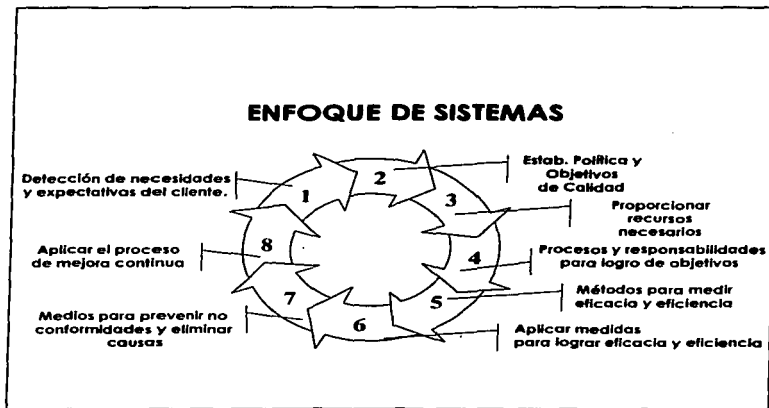
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ENFOQUE DE SISTEMAS

La mejora de la efectividad y eficacia de una organización se logra cuando esta se identifica y se entiende como un sistema de procesos interrelacionados que interactúan siendo necesarios para alcanzar los objetivos.

Beneficios claves:

- Integración y alineación de todos los procesos para lograr los resultados deseados.
- Capacidad para enfocar esfuerzos en los procesos clave.
- Confianza a las partes interesadas con respecto a la consistencia, eficacia y eficiencia de la organización.
- Mejorar continuamente a través de la medición y análisis.
- Mejor conocimiento de los procesos.



9 Esquema contenido en el manual de calidad de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de gases medicinales y especiales.

MEJORA CONTINUA

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La norma habla sobre dos tipos de mejora estos son:

Mejora sustancial: Cambios radicales por ejemplo la introducción de un proceso nuevo.

Mejora incremental: Cambios pequeños pero continuos a procesos, productos y al propio sistema de calidad.

Beneficios claves:

- Alineación de las actividades de mejoramiento a todos los niveles estratégicos de la organización
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a oportunidades
- Dado que los cambios se realizan de manera incremental, se hace más fácil su implantación y muchas veces menos costosa que un cambio radical.

ENFOQUE BASADO EN LOS HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Este principio dice que todas las decisiones eficaces se basan en el análisis de la información y los datos, tiene como finalidad medir, analizar, interpretar y hacer modelos de viabilidad de procesos para prevenir problemas y promover la mejora continua, contando con información oportuna y utilizando la información de todos los registros de cada proceso.

BENEFICIOS CLAVES:

1. Demostrar la eficacia de las decisiones fundamentando los registros utilizados.
2. Disminuir los riesgos en las decisiones.
3. Adelantarse a las necesidades del cliente.
4. Ir un paso adelante de la competencia.

RELACIONES MUTUAMENTE BENÉFICAS CON LOS PROVEEDORES

Con este principio se pretende crear valor para ambas partes tanto de la propia organización como de los proveedores, se pretende establecer una relación ganar-ganar, logrando el desarrollo de los proveedores y de la organización compartiendo experiencias comunes dando como resultado una mayor participación de los proveedores.

BENEFICIOS:

1. Aumenta la capacidad para crear valor para ambas partes.
2. Flexibilidad y velocidad de respuestas conjuntas para cambios de mercado o expectativas y necesidades del cliente.
3. Optimización de costos y recursos.
4. Crecimiento del mercado de ambas partes.
5. Ahorro en tiempo de discusiones, ocasionadas por malos entendidos entre ambas partes.

3.5-REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

3.5.1-REQUISITOS GENERALES

Para que una empresa pueda asegurar que el producto o servicio que brinda está en conformidad con los requisitos de la norma esta debe:

- Implementar todas las acciones que sean necesarias para alcanzar los resultados planeados y mejorar los procesos.
- Determinar todos los métodos y criterios para soportar la operación así como monitorear los procesos.
- Monitorear, medir y analizar los procesos.
- Establecer procedimientos que describan la secuencia de los procesos necesarios para asegurar la conformidad de un producto o de un servicio.
- Establecer, mantener y documentar un Sistema de Gestión como un medio para implementar y demostrar los procesos definidos.

3.5.2-REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN

La documentación que se deberá incluir es:

- Declaración documentada de una política de calidad así como los objetivos de calidad.
- Un manual de calidad.
- Procedimientos documentados.

La política de calidad debe de :

- a) Ser adecuada al propósito de la organización;
- b) Incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Ser comunicada y entendida por toda la organización.

Los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto deben de establecerse en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, los objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

El manual de calidad del que se hace referencia debe de contener:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El término "procedimiento documentado" se refiere que el procedimiento debe de ser establecido, documentado, implementado y mantenido.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede variar de una organización a otra tomando en consideración los siguientes factores:

- a. El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- b. La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- c. La competencia del personal.

Control de la documentación y de registros:

Todos los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse por lo que debe establecerse un procedimiento documentado que defina las siguientes actividades:

- Aprobar los documentos antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Ratificar que las versiones actuales de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Verificar que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Corroborar que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Estos deben de ser legibles, fácilmente identificables y recuperables, se debe de establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de tales registros.

AUDITORÍAS INTERNAS

La organización debe de realizar auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad se está dando conforme a las disposiciones planeadas por los requisitos de la norma así como de asegurarse que se ha implantado y se está dando en forma eficaz.

Para determinar un programa de auditorías se debe de tomar en cuenta la importancia de los procesos y las áreas a auditar, se deben definir los criterios de la auditoría y los alcances de la misma así como su metodología y frecuencia, también debe asegurarse la objetividad y la imparcialidad de este proceso por lo que los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Para el desarrollo de una auditoría debe de establecerse un procedimiento documentado, al terminar deben elaborarse los registros plasmando los resultados.

Las personas responsables del área que se esta auditando deben asegurarse que se tomen acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

El producto que no sea conforme con los requisitos previamente especificados, se debe identificar y controlar para prevenir su uso o entrega no intencional.

Debe de definirse en un procedimiento documentado, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento de producto no conforme.

En el caso de la existencia de un producto no conforme la organización debe de asegurarse de:

- Tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizar su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente.

Tomar acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

MEDICIÓN DE PROCESOS

La organización debe de desarrollar métodos apropiados para la medición y el seguimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad, estos métodos deben de servir para demostrar la capacidad del proceso para alcanzar los estándares esperados en caso contrario deben de realizarse las acciones correctivas para asegurarse de la conformidad de un producto.

ANÁLISIS DE DATOS

La organización debe recopilar y analizar todos los datos para demostrar la eficacia del sistema de gestión de calidad así como para evaluar donde puede realizarse una mejora continua.

Se deben de incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición de todas las fuentes con que cuente la organización, estos datos deben incluir información sobre:

- Satisfacción del cliente.
- Conformidad con los requisitos del producto.
- Características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

ACCIÓN PREVENTIVA

Se refiere a determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales o futuras con el objetivo de prevenir que ocurran, las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Se debe de elaborar un procedimiento documentado que hable de los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales así como sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

ACCIÓN CORRECTIVA

Este punto nos indica que se deben de tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades asegurando con ello que esto no suceda otra vez, de igual forma debe de establecerse un procedimiento documentado que precise los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

3.6 RESPONSABILIDAD GERENCIAL

La alta gerencia debe de llevar acabo las siguientes funciones:

- ◊ Crear y mantener un ambiente de conciencia referente a la importancia que tiene la satisfacción del cliente.
- ◊ Asegurarse de la disponibilidad de recursos necesarios.
- ◊ Establecer la política de calidad y los objetivos de la misma.
- ◊ Revisar el Sistema de Gestión de Calidad y asegurarse de su continua efectividad.
- ◊ Comunicar a toda la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- ◊ Asegurarse de la disponibilidad de los recursos.

La alta dirección debe asegurarse que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Con relación a la política de calidad la gerencia debe de asegurarse que es apropiada a las necesidades y los requisitos del cliente, así como asegurarse que sea correctamente comunicada a todos los niveles de la organización.

Para asegurarse de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad la alta gerencia debe de establecer intervalos definidos para revisiones sobre posibles cambios en el sistema tomando en cuenta la información proporcionada por:

- a. Retroalimentación del cliente.
- b. Resultados de auditorias.
- c. Reportes sobre conformidad de productos.
- d. Circunstancias cambiantes.

Los resultados que arroje esta revisión se deben traducir en mejoras al sistema de gestión de calidad y sus procesos, mejora del producto con relación a los requisitos y necesidades del cliente.

Con relación a la disponibilidad de recursos necesarios deben de tomarse en cuenta:

- a. Instalaciones, espacio laboral.
- b. Equipo de procesos (hardware y software).
- c. Servicios de soporte.

Representante de la dirección:

La alta dirección debe designar una persona cuyas funciones serán:

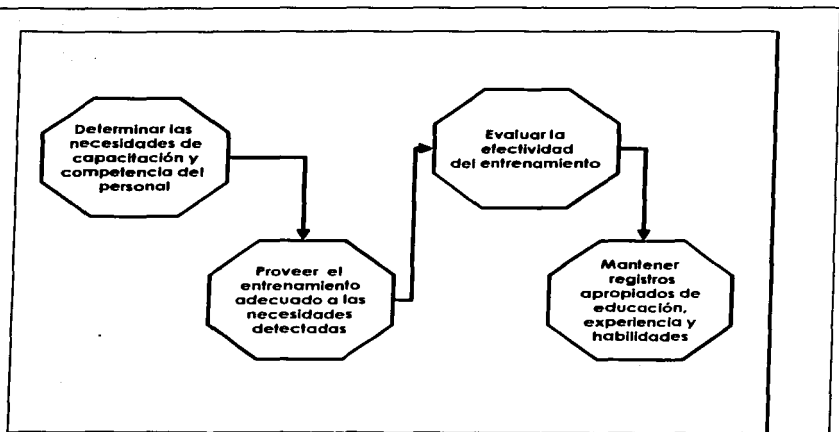
- a) Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- a) Verificar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

¿Cuáles son las responsabilidades del Departamento de Capacitación para lograr la certificación?

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas es por eso que el departamento de recursos humanos debe:

- a. Determinar las necesidades de capacitación para todo el personal que afecta con su trabajo la calidad del producto.
- b. Proveer el entrenamiento adecuado para satisfacer estas necesidades.
- c. Evaluar la efectividad de las acciones tomadas.
- d. Asegurarse que el personal es competente de acuerdo a las actividades relevantes y como contribuye a alcanzar los objetivos de calidad.
- e. Mantener los registros adecuados de educación, capacitación, experiencia y habilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 4-CASO PRÁCTICO.

4.1- DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN
DE GASES MEDICINALES E INDUSTRIALES.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Fecha: 29 Agosto del 2003

Área usuaria: Todas las áreas.

Elaborado por: Departamento de
Capacitación y Desarrollo Humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

- I. INTRODUCCIÓN.
 - II. OBJETIVOS.
 - III. ALCANCE.
 - IV. POLÍTICAS.
 - V. PERSONAL AL QUE ESTÁ DIRIGIDO EL PROGRAMA.
 - VI. TIPO DE CAPACITACIÓN.
 - VII. CARTAS DESCRIPTIVAS.
 - VIII. MATRIZ DE CAPACITACIÓN.
-

INTRODUCCIÓN.

Esta empresa hoy en día se consolida como una de las más importantes en la elaboración de gases medicinales y especiales sin embargo todavía no logra ser la industria líder en el ramo, para llegar a serlo se ha fijado como principal meta el mejorar la calidad de los procesos y productos así como tomar en cuenta la importancia de nuestros clientes, por lo que estamos encaminando nuestros esfuerzos para obtener la recertificación de ISO 9001:2000 el cual nos guía para estructurar y documentar nuestra forma de trabajar de acuerdo a los requerimientos de la norma verificando que se hace lo que realmente se dice, mejorando continuamente nuestros productos y procesos esto nos permitirá proveer a nuestros clientes con soluciones innovadoras y colocarnos en el lugar fijado. Este programa se creó atendiendo necesidades por cambio, dada la creación de una nueva versión de la norma ISO 9001-2000.

La estrategia se fijará en la actuación de los altos y medios mandos de esta empresa los que serán las directrices de este cambio de filosofía de trabajo así como serán los encargados de difundir en todo el personal a su cargo dichos principios.

EL PRESIDENTE NO SALE
DE LA BELLIOTECA

OBJETIVOS.

El presente programa de capacitación tiene como **Objetivo general:**

Lograr la recertificación de ISO 9001:2000 demostrando que nuestros productos son de la más alta calidad, atrayendo a un mayor número de clientes así como seguir compitiendo en mercados internacionales.

Objetivo secundario:

El personal de la empresa identificará la importancia que tienen los requerimientos del cliente y aplique un enfoque de procesos en todas las actividades.

Los niveles directivos diseñarán y crearán un Sistema de Gestión como un medio para implementar y demostrar los procesos definidos, también deberán establecer y determinar todos los métodos y criterios para soportar la operación así como monitorear los procesos.

Los niveles directivos establecerán los procedimientos que describan la secuencia de los procesos necesarios para asegurar la conformidad de un producto o de un servicio.

ALCANCE

Con la recertificación podremos demostrar que nuestros productos son de la más alta calidad, atrayendo a un mayor número de clientes así como nos permitirá seguir compitiendo en mercados internacionales.

Por medio del establecimiento de un sistema de gestión de calidad lograremos incrementar la rentabilidad y estabilidad de una organización.

Con la aplicación de los principios de la filosofía de gestión de calidad, por los altos y medios mandos lograremos: el involucramiento de todo el personal de la empresa, cumplir todos los requisitos del cliente así como la mejora continua.

POLITICAS

- I.El jefe del departamento de capacitación en coordinación con el director de Recursos Humanos serán los responsables de revisar el cumplimiento del programa de capacitación.
- II.El área usuaria estará comprometida a participar y dar seguimiento a todas las actividades que se deriven del proceso de capacitación.
- III.El programa de capacitación podrá ser modificado atendiendo a prioridades detectadas por el departamento de capacitación.
- IV.La contratación de instructores se llevará acabo única y exclusivamente por el departamento de capacitación.
- V.El área usuaria deberá nombrar a una persona para que sea el encargado de promover información sobre cursos en coordinación con un representante del departamento de Recursos Humanos.
- VI.El área usuaria al igual que el departamento de capacitación deberán llevar los registros sobre la capacitación impartida.
- VII.Las evidencias de capacitación deberán ser conservadas por el departamento de capacitación.
- VIII.La evaluación de la capacitación será una facultad exclusiva del departamento de capacitación, sólo se aceptará la intervención de instructores externos.
- IX.Para que la capacitación sea considerada efectiva deberá de tener una calificación mínima de 8.

PERSONAL A QUIEN ESTA DIRIGIDO EL PROGRAMA

Este programa de capacitación está dirigido a todos los medios y altos mandos por lo que los puestos que se considerarán son:

- Coordinadores de área.
- Jefes de departamento.
- Directores de área.
- Gerentes.
- Líderes de departamento.

TIPO DE CAPACITACIÓN.

La capacitación será impartida por instructores externos, se llevará a cabo en las aulas de capacitación que se encuentran localizadas en las instalaciones de la empresa así como estará dirigida a un grupo de personas designadas por el departamento de capacitación.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Introducción al estándar ISO 9001:2000.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Rodrigo Contreras Lugo.

NÚMERO DE HORAS: 15

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- Conocer los principios básicos de la norma ISO-9001:2000 y su actualización.
- Identificar los requisitos adicionales de la norma, respecto a la edición anterior.
- Conocer los principios básicos de la filosofía de gestión de calidad.

TEMARIO:

MODULO I

- 1.-Generalidades de la norma.
 - Evolución de los sistemas de calidad.
 - Que es ISO.
 - Definición genérica de las normas de ISO 9000, 9001 y 9004.
 - Terminología.
 - Beneficios del sistema de gestión de calidad.
 - Alcance de la norma.

CARTA DESCRIPTIVA

MODULO II

- 2.-Principios de gestión de calidad.
- Cumplimiento de los requisitos del cliente y su satisfacción.
- Mejora continua.
- Enfoque de procesos y enfoque de sistemas.
- Importancia de los requisitos del cliente.
- Liderazgo e involucramiento del personal.
- Relaciones benéficas con los proveedores.
- Enfoque basado en hechos para la toma de desiciones.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva y Lectura comentada.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Material impreso (la norma ISO 9001) y diapositivas.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita al final del curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Liderazgo transformador.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Kasandra Mejía Olivera.

NÚMERO DE HORAS: 10

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 12 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- ☛ Los participantes fomentarán en su equipo de trabajo la motivación personal, así como el incremento de la confianza.
- ☛ Los participantes harán que sus subordinados se motiven hacia el logro de las metas y de los objetivos organizacionales.
- ☛ Los participantes lograrán incrementar la efectividad en su equipo de trabajo.

TEMARIO:

MODULO I

- 1.- El liderazgo como cualidad personal.
 - Evaluación del concepto del líder.
 - Implicaciones y alcances del nuevo concepto del líder.
- 2.- Liderazgo en la era de la calidad y del servicio.
 - Características del líder transformador.
 - Modelo de liderazgo transformador.
- 3.- Mitos y realidades sobre el liderazgo.
 - Comportamientos y estereotipos del líder actual.
 - Responsabilidades del líder de guiar hacia una nueva conducta organizacional.

MODULO II

1. Disciplinas del líder transformador.
 - Comunicación para inspirar una visión compartida.
 - Creatividad e innovación para desafiar lo establecido.
- 2.-Liderazgo basado en principios.
 - Definición del área de influencia personal.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva y Role Playing.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Mesa de conferencias.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas, videos, pizarrón, cuestionarios impresos.

TIPO DE EVALUACIÓN: Escrita al final de cada sesión.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Costos de calidad.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Rodrigo Contreras Lugo.

NÚMERO DE HORAS: 16

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- Conocer e identificar los costos de calidad en función a sus componentes; de prevención, evaluación, fallas internas y fallas externas.
- Aprender a optimizar los costos de calidad.

TEMARIO:

MODULO I

1.- Introducción.

- Panorama general de los costos de manufactura.
- Implicaciones económicas y sociales de la calidad.
- La calidad dentro del contexto del desarrollo.

2.-Sistemas de costos ABC

- Relación entre los costos operativos de calidad y los costos de manufactura.
- Análisis del punto muerto.
- Margen de seguridad.
- Cálculo del punto muerto.

CARTA DESCRIPTIVA

MODULO II

3.- Costos de calidad en función de sus componentes.

-Prevención.

-Evaluación.

-Fallas.

4.-Costos de la calidad y de la no calidad.

-Costos de capital.

-Costos de operación.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Demostrativa, expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas, Pizarrón, Laminas.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación teórica y práctica al final del curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Comunicación Organizacional

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Magali Sánchez Cortez.

NÚMERO DE HORAS: 5

NÚMERO DE SESIONES: 1

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 12 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- ☛ Aprender un proceso de participación racional que permita mejorar las relaciones entre un equipo de trabajo.
- ☛ Entender el papel de cada miembro en un equipo así como el valor de sus contribuciones.
- ☛ Reconocer la importancia de utilizar una técnica que asegure que no se pierdan las ideas de un grupo.

TEMARIO:

- 1.-Propósito de la comunicación en la organización.
 - 1.1 Proceso de la comunicación.
 - 1.2 El verdadero costo de la comunicación deficiente.
 - 1.3 La importancia de la retroalimentación.
- 2.-La estrategia de escuchar.
 - 2.1 Aplicación de la estrategia
 - 2.2 Empatía y aceptación
 - 2.3 Tipos y categorías de problemas.
 - 2.4 Barreras afectivas en la comunicación intergrupar

CARTA DESCRIPTIVA

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Forma de círculo.

MATERIAL DIDÁCTICO: Laminas y carteles, diapositivas y videos.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación práctica al final de curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Sistema electrónico de control de documentos .

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Saúl Valencia Romero

NÚMERO DE HORAS: 16 hrs.

NÚMERO DE SESIONES: 3

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 16 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- Conocer y manejar un sistema en lotus notes en el cual se establezcan todos los procedimientos documentados requeridos por la norma.
- Conocer el proceso de creación, revisión, aprobación de un documento a través de medios electrónicos.

TEMARIO:

MODULO I

- 1.-Conceptos básicos.
 - Bases de datos principales.
 - Fases para la creación de documentos.
 - Acceso al menú general del sistema.
2. -Flujo de operación del sistema.
 - Creación de nuevos documentos.

CARTA DESCRIPTIVA

MODULO II

- Modificación de documentos existentes.
- Consultas de documentos ya creados.
- Impresión de documentos liberados.

3.-Consultas

- Consultas de documentos liberados.
- Consultas de documentos de referencia.

MODULO III

4.-Altas en el sistema de documentos.

- Cómo crear un formato.
- Características de los formatos.
- Códigos de registro de los documentos.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Demostrativa, Expositiva, Lectura comentada.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas, Folletos.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación práctica al final de cada sesión.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Inteligencia Emocional.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Magali Sánchez Cortéz

NÚMERO DE HORAS: 6

NÚMERO DE SESIONES: 1

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 12 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

✓ Los participantes aprenderán a aplicar y mejorar la inteligencia emocional de ellos mismos y de su equipo de trabajo.
✓ Detectarán las áreas de inteligencia emocional con que cuentan los integrantes de su equipo de trabajo ayudando a la organización a incrementar el valor de su capital humano.

TEMARIO:

- 1.-La inteligencia emocional.
 - Tipos de inteligencias.
 - Manejo de emociones.
 - Las cinco áreas de la inteligencia emocional.

CARTA DESCRIPTIVA

- 2.-La inteligencia emocional en grupos y organizaciones.
- Manejo de las emociones grupales.
 - Características de la inteligencia emocional en las organizaciones.
 - Las cinco emociones mortales en la organización.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva y Phillips 66.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Laminas, pizarrones y videos.

TIPO DE EVALUACIÓN: Escrita al final del curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Excelencia en el servicio.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Kasandra Mejía Olvera.

NÚMERO DE HORAS: 7

NÚMERO DE SESIONES: 1

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 12 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- ↖ Conocer la importancia de un buen servicio para los clientes, la organización así como para los mismos participantes.
- ↖ Identificar la importancia de las necesidades que tienen los clientes.
- ↖ Detectar las necesidades del cliente.

TEMARIO:

1.- ¿Qué es el servicio?

- El poder del servicio.
- El valor del cliente.
- El proceso del servicio.

2.-¿Qué es una actitud positiva?

- Necesidades personales y necesidades prácticas.
- Ambiente para propiciar una actitud positiva.

3.-Excelencia en el servicio cotidiano.

- Identificación de oportunidades.
- Oportunidades para un servicio extraordinario.
- La fórmula del servicio.

CARTA DESCRIPTIVA

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva y demostrativa.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas, Videos, Cintas de audio.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita y práctica al final del curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Trabajando en equipo.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Magali Sánchez Cortéz

NÚMERO DE HORAS: 8

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- ↪ Identificar la efectividad de trabajar en equipo en comparación con trabajar individualmente.
- ↪ Aprender a formar equipos productivos y de alto desempeño.
- ↪ Entender el papel de cada miembro de un equipo de trabajo, así como el valor de sus contribuciones.
- ↪ Conocer una metodología que permita dirigir sesiones de trabajo para obtener buenos resultados.

TEMARIO:

- 1.- Grupos efectivos de trabajo.
 - Como se forman verdaderos grupos de trabajo.
 - Etapas del desarrollo de equipos.
 - Factores para el éxito del equipo.
 - Sinérgia y efectividad de los grupos de trabajo.
 - Cooperación contra competencia.
 - Método de consenso.
 - Fuentes y tipos de conflictos.
 - Creación de compromisos de acción.

CARTA DESCRIPTIVA

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Phillips 66, Role playing, Expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Mesa de conferencias.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas, Pizarrón.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita al final de cada sesión.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Manejo de conflictos.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Magali Sánchez Cortéz.

NÚMERO DE HORAS: 8

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 participantes.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- ✓ Comprender las causas comunes que causan conflictos en los grupos de trabajo.
- ✓ Identificar como diferentes percepciones pueden causar un conflicto para eliminarlo.
- ✓ Conocer como llevar a cabo acciones claves para resolver situaciones de conflicto.

TEMARIO:

- 1.- Tipos de problemas.
 - Tipos y categorías de problemas.
 - Estrategias a aplicar en cada caso.
- 2.- La estrategia de escuchar.
 - Empatía y aceptación.
- 3.- Acertividad
 - Teoría de la acertividad.
 - Técnicas de acertividad.
 - Aplicación de la estrategia.

CARTA DESCRIPTIVA

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Role playing y expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Forma de círculo.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas y pizarrón.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita al final de todo el curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: SEIS SIGMA

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Rodrigo Contreras Lugo.

NÚMERO DE HORAS: 16

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- ✓ Aprender que es seis sigma así como los conceptos básicos de este.
- ✓ Diseñar e identificar proyectos costeables y relevantes para la organización.
- ✓ Determinar y medir cuales son las características importantes para los clientes internos y externos.

TEMARIO:

MODULO I

- 1.-Generalidades de seis sigma.
 - Definición de seis sigma.
 - Etapas para determinar la estrategia de avance.
 - Mapa de ruta.
- 2.-Mapeo de procesos.
 - Las tres versiones de un proceso.
 - Beneficios de realizar un mapeo de procesos.
 - Elementos que debe contener.
 - Niveles del mapeo de proceso.
 - Preparación y símbolos.
 - Pasos para la elaboración.

CARTA DESCRIPTIVA

MODULO III

- 3.-Utilidades y aplicación de seis sigma.
- Interpretación de un mapa de procesos.
 - Determinación de proyectos costeables.
 - Características del producto requeridas por el cliente.
 - Relación del costo con seis sigma.
 - Determinación de las estrategias de avance.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas, Láminas y pizarrón.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita al final de cada sesión.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Estándar ISO 9001:2000.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Rodrigo Contreras Lugo.

NÚMERO DE HORAS: 15

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- Aprender los requisitos generales y de documentación de los que habla la norma ISO 9001:2000.
- Identificar las responsabilidades que tiene la gerencia en relación a la norma.

TEMARIO:

MODULO I

- 1.-Requisitos del sistema de gestión de calidad.
 - Requisitos generales.
 - Requisitos de documentación.
- 2.-Responsabilidad gerencial.
 - Requisitos generales.
 - Requisitos del cliente.
 - Política de calidad.

CARTA DESCRIPTIVA

MODULO II

3.-Administración de recursos.

- Requisitos generales.
- Recursos humanos.
- Ambiente de trabajo.

4.-Control del producto no conforme.

- Análisis de datos para mejora del desempeño.
- Control de dispositivos de medición, inspección y desempeño.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva y Lectura comentada.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Tipo escuela.

MATERIAL DIDÁCTICO: Material impreso (la norma ISO 9001) y diapositivas.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita al final del curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Administración del tiempo.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Magali Sánchez Cortéz

NÚMERO DE HORAS: 8

NÚMERO DE SESIONES: 1

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 12 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- Identificar las actividades clave que permiten incrementar la efectividad de su trabajo.
- Analizar la forma en la que se utiliza el tiempo para localizar las actividades que se están dejando de hacer.

TEMARIO:

- 1.- Generalidades.
 - Análisis de las actividades importantes, no importantes, urgentes y no urgentes.
 - El poder de la voluntad independiente.
 - La proactividad.
 - Los objetivos personales.
- 2.- Reorganización del tiempo
 - Administración personal.
 - Administración del tiempo.
- 3.- Matriz de administración de tiempo.
 - Ingresando al cuadrante II.
 - Convirtiéndose en un autoadministrador del cuadrante II.

CARTA DESCRIPTIVA

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Role playing, Expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Forma de círculo.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas y películas.

TIPO DE EVALUACIÓN: Evaluación escrita al final del curso.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: Mejora continua.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: Rodrigo Contreras Lugo.

NÚMERO DE HORAS: 16

NÚMERO DE SESIONES: 2

NÚMERO DE PARTICIPANTES: 18 personas.

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

- Aprender el concepto y el ciclo de mejora continua.
- Aplicar el proceso de mejora continua en todas las actividades que se realicen.
- Identificar todas las actividades recurrentes que aumenten la capacidad para cumplir con los requisitos del cliente.
- Aprender y aplicar herramientas de mejora.

TEMARIO:

MODULO 1

- 1.-Concepto de mejora continua.
 - Conceptos afines.
 - Efectos de la mejora continua.
 - Proceso de mejora continua.
 - Obstáculos a las mejoras.
- 2.-Herramientas de mejora.
 - Estratificación.

CARTA DESCRIPTIVA

MODULO II

- Hoja de verificación.
- Grafica de control.
- Diagrama de afinidad.
- Diagrama de relación.
- Diagrama de matriz.
- Diagrama de desición.
- Diagrama de mejora continua.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN: Expositiva.

DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO: Mesa de conferencias.

MATERIAL DIDÁCTICO: Diapositivas y láminas.

TIPO DE EVALUACIÓN: Escrita al final de cada sesión.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003		MES/DIA	Introducción al Estándar ISO 9001:2000	Liderazgo Transformador	Costos de Calidad	Comunicación Organizacional	Sistema Electrónico de Control de Documentos	Inteligencia Emocional	Excelencia en el Servicio	Trabajo en Equipo	Manejo de Conflictos
DEPARTAMENTO: Varios.											
TOTAL DE PERSONAS: 36											
TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.											
PUESTO / NOMBRE		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Líder de seguridad y protección ambiental. González Bahena Luis	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder del departamento de atención a clientes. Almazán Baca Alejandro	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de sistemas de información. Aguilar Vilchis Irene Guadalupe	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de compras. Gomez Sánchez Armando	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de calidad. Vázquez Serrano Alejandro	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de capacitación. Vargas Torres Pilar	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de comercio exterior. Serrano Ruiz Enrique	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de desarrollo organizacional. Rivera Salazar Alejandro.	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de distribución. Rodríguez Resendiz Gilberto	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	
Líder de embarques. Gardea Rivera Rubén	M D	Sep 4,5	Sep 11,12	Sep 22,23	Oct 2	Oct 8,9,10	Oct 22	Oct 29	Nov 6,7	Nov 13,14	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REVISO

AUTORIZO

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003		In introducción al Estándar ISO 9001:2000		Liderazgo Transformador		Costos de Calidad		Comunicación Organizacional		Sistema Electrónico de Control de Documentos		Inteligencia Emocional		Excelencia en el Servicio		Trabajo en Equipo		Manejo de Conflictos	
DEPARTAMENTO: Varios.		E		E		E		E		E		E		E		E		E	
TOTAL DE PERSONAS: 36		E		E		E		E		E		E		E		E		E	
TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.		E		E		E		E		E		E		E		E		E	
PUESTO / NOMBRE		E		E		E		E		E		E		E		E		E	
Jefe de administración de personal.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Aguilera Duarte Yolanda.	D	4,5	11,12	22,23	22,23	2	8,9,10	22	29	6,7	13,14								
Jefe de soporte técnico.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
García Rodríguez Enrique.	D	4,5	11,12	22,23	22,23	2	8,9,10	22	29	6,7	13,14								
Jefe de contabilidad.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Gutiérrez Hádame José	D	4,5	15,16	22,23	22,23	3	8,9,10	23	30	6,7	13,14								
Jefe de producción.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Aguilar Cortés Isaac	D	4,5	15,16	22,23	22,23	3	8,9,10	23	30	6,7	13,14								
Jefe de tesorería.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Delgado Barrera Selene	D	4,5	15,16	22,23	22,23	3	8,9,10	23	30	6,7	13,14								
Jefe de Instalaciones.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Díaz Becerra Jose	D	4,5	15,16	22,23	22,23	3	8,9,10	23	30	6,7	13,14								
Jefe de Crédito y cobranza.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Guzmán Vega Alberto	D	4,5	15,16	22,23	22,23	3	8,9,10	23	30	6,7	13,14								
Jefe de laboratorio.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Kojas Keyes Juan Jesus	D	4,5	15,16	22,23	22,23	3	8,9,10	23	30	6,7	13,14								
Jefe de reclutamiento y selección.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Sánchez Resenlis Izshel	D	8,9	15,16	25,26	25,26	3	22,23,24	23	30	10,11	17,18								
Jefe de mantenimiento.	M	Sep	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
Hernández Laguna Israel	D	8,9	15,16	25,26	25,26	3	22,23,24	23	30	10,11	17,18								

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

REVISO

AUTORIZO

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003 DEPARTAMENTO: Varios. TOTAL DE PERSONAS: 36 TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.	ISO 9001:2000	Introducción al Estándar ISO	Liderazgo Transformador	Costos de Calidad	Comunicación Organizacional	Sistema Electrónico de Control de Documentos	Inteligencia Emocional	Excelencia en el Servicio	Trabajo en Equipo	Manejo de Conflictos	
											E
PUESTO / NOMBRE											
Jefe de nóminas. Luna Gutiérrez Roxana	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	15,16	25,26	3	22,23,24	23	30	10,11	17,18	
Jefe de diseño mecánico Ortiz Ambríz Guillermo	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	15,16	25,26	3	22,23,24	23	30	10,11	17,18	
Jefe de ingeniería Carmona Flores Rodolfo.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	15,16	25,26	3	22,23,24	23	30	10,11	17,18	
Jefe de instrumentación. Izquierdo Estrada Fernando.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	15,16	25,26	3	22,23,24	23	30	10,11	17,18	
Coordinador de logística. Galván Hernández Andrés.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	
Coordinador de producción. Gonzalez Salinas Armanda.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	
Coordinador de servicio al cliente. Compos Oliva Berenice.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	
Coordinador de ventas. Barajas Garcia Ivonne.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	
Director de finanzas. Alvarez Flores Esperanza.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	
Director de mercadotecnia. López Rubio Rosalia.	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	

REVISO

AUTORIZO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003 DEPARTAMENTO: Varios. TOTAL DE PERSONAS: 36 TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.		Introducción al Estándar ISO 9001:2000	Liderazgo Transformador	Costos de Calidad	Comunicación Organizacional	Sistema Electrónico de Control de Documentos	Inteligencia Emocional	Excelencia en el Servicio	Trabajo en Equipo	Manejo de Conflictos	
		E	E	E	E	E	E	E	E	E	
		M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov
		D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18
		M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov
		D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18
		M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov
		D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18
		M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov
		D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18
	M	Sep	Sep	Sep	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	
	D	8,9	18,19	25,26	6	22,23,24	24	31	10,11	17,18	
	M										
	D										
	M										
	D										
	M										
	D										

REVISO

AUTORIZO

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

CONTINUACION

FECHA: 29 de Agosto del 2003		Sels Sigma	Estandar ISO 9001:2001	Administración del Tiempo	Mejora Continua							
DEPARTAMENTO: Varios.												
TOTAL DE PERSONAS: 36		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.												
PUESTO / NOMBRE		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Líder de seguridad y protección ambiental.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
González Bahena Luis	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder del departamento de atención a clientes.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Almazán Baca Alejandro	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder del sistema de información.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Aguilar Vilchis Irene Guadalupe	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de compras.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Gomez Sánchez Armando	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de calidad.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Vázquez Serrano Alejandro	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de capacitación.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Vargas Torres Pilar	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de comercio exterior.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Serrano Ruiz Enrique	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de desarrollo organizacional.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Rivera Salazar Alejandro.	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de distribución.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Rodríguez Resendiz Gilberto	D 20,21	1,2	8	11,12								
Líder de embarques.	M Nov	Dic	Dic	Dic								
Gardea Rivera Rubén	D 20,21	1,2	8	11,12								

TESIS CON
FALLA DE CONTEN

REVISO

AUTORIZO

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003		Seis Sigma		Estándar ISO 9001:2001		Administración del Tiempo		Mejora Continua							
DEPARTAMENTO: Varios.		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
TOTAL DE PERSONAS: 36															
TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.															
PUESTO / NOMBRE															
Jefe de administración de personal.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic										
Aguilera Duarte Yolanda.	D 20,21	1,2	8	11,12											
Jefe de soporte técnico.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
García Rodríguez Enrique.	D 20,21	1,2	8	11,12											
Jefe de contabilidad.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Gutiérrez Hódame José	D 20,21	1,2	9	11,12											
Jefe de producción.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Aguilar Cortés Isaac	D 20,21	1,2	9	11,12											
Jefe de tesorería.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Delgado Barrera Selene	D 20,21	1,2	9	11,12											
Jefe de instalaciones.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Díaz Becerra José	D 20,21	1,2	9	11,12											
Jefe de Crédito y cobranza.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Guzmán Vega Alberto	D 20,21	1,2	9	11,12											
Jefe de laboratorio.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Rojas Reyes Juan Jesús	D 20,21	1,2	9	11,12											
Jefe de reclutamiento y selección.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Sánchez Resendiz Itzhel	D 24,25	4,5	9	15,16											
Jefe de mantenimiento.	M Nov	Dic	Dic	Dic											
Hernández Laguna Israel	D 24,25	4,5	9	15,16											

TESIS CON FALLA DE

REVISO

AUTORIZO

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003		Seis Sigma		Estándar ISO 9001:2001		Administración del Tiempo		Mejora Continua								
DEPARTAMENTO: Varios.																
TOTAL DE PERSONAS: 36																
TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.																
PUESTO / NOMBRE		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Jefe de nóminas.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Luna Gutiérrez Roxana	D 24.25	4,5	9	15.16												
Jefe de diseño mecánico	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Ortiz Ambríz Guillermo	D 24.25	4,5	9	15.16												
Jefe de Ingeniería	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Carmona Flores Rodolfo.	D 24.25	4,5	9	15.16												
Jefe de instrumentación.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Izquierdo Estrada Fernando.	D 24.25	4,5	9	15.16												
Coordinador de logística.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Galván Hernández Andrés.	D 24.25	4,5	10	15.16												
Coordinador de producción.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
González Salinas Armando.	D 24.25	4,5	10	15.16												
Coordinador de servicio al cliente.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Compos Oliva Berenice.	D 24.25	4,5	10	15.16												
Coordinador de ventas.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Barajas García Ivonne.	D 24.25	4,5	10	15.16												
Director de finanzas.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
Alvarez Flores Esperanza.	D 24.25	4,5	10	15.16												
Director de mercadotecnia.	M Nov	Dic	Dic	Dic	Dic											
López Rubio Rosalía.	D 24.25	4,5	10	15.16												

TESIS CON
 TITULO DE OREGANO

REVISO

AUTORIZO

EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE GASES ESPECIALES
MATRIZ DE CAPACITACIÓN

FECHA: 29 de Agosto del 2003 DEPARTAMENTO: Varios. TOTAL DE PERSONAS: 36 TIEMPO QUE ABARCA: 4 meses.	Seis sigma	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
PUESTO / NOMBRE														
Gerente de capacitación y desarrollo. Ceballos Arriaga Lucia.	M Nov D 24.25	Dic 4,5	Dic 10	Dic 15.16										
Gerente de contabilidad. Calderón Venegas Noemi.	M Nov D 24.25	Dic 4,5	Dic 10	Dic 15.16										
Gerente de desarrollo organizacional. Montoy Rivera Maria de Carmen.	M Nov D 24.25	Dic 4,5	Dic 10	Dic 15.16										
Gerente de desarrollo humano. Juárez Flores Brenda.	M Nov D 24.25	Dic 4,5	Dic 10	Dic 15.16										
Gerente de ventas. Chávez Delgado Emiliano.	M Nov D 24.25	Dic 4,5	Dic 10	Dic 15.16										
Gerente de control de calidad. Pedrosa Rios Cristian.	M Nov D 24.25	Dic 4,5	Dic 10	Dic 15.16										

REVISO

AUTORIZO

TESIS
 EN
 ECONOMIA
 DEL
 COMERCIO
 EXTERNO

4.2-CONCLUSIONES

Puede decirse que hoy en día lo único constante es el cambio y la globalización cada día son más y más las empresas que intentan tener un mercado cautivo luchando contra la competencia así como de situaciones adversas como lo es la economía no sólo de nuestro país sino la de muchos otros, sin importar el tamaño de estas (desde las microempresas hasta las empresas transnacionales), sino se preocupan por mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos difícilmente lograrán mantenerse en el mercado.

Hoy por hoy es imprescindible que una organización este enfocada al cumplimiento de los requisitos del cliente así como de la mejora continua.

La "Propuesta de un programa de capacitación dirigido a altos y medios mandos" contenida en dicho trabajo será parte fundamental para lograr la recertificación de ISO 9001 versión 2000, al estar enfocada a altos y medios mandos, se pretende que éstos sean las directrices del cambio de filosofía de acuerdo a los principios de gestión de calidad, con ello no se pretende afirmar que no sea necesaria la implantación de un sistema integral, este programa busca cimentar las bases para ese cambio de cultura organizacional ya que la recertificación no debe ser vista como una norma que al cumplirla se logre el incremento de las ventas y utilidades, ya que si todos los principios y requisitos contenidos en ISO 9000 y 9001 respectivamente son llevados a la práctica los beneficios mencionados anteriormente serán solo un reflejo de este cambio de filosofía.

La aplicación de este programa de capacitación dirigido a una empresa transnacional encargada a la fabricación y comercialización de gases especiales va a permitir inculcar en el personal de dicha empresa los principios de gestión de calidad logrando con ello el cumplimiento de los requisitos del cliente, participación del personal en la mejora continua así como fomentar el análisis de la información para medir y mejorar los procesos.

La propuesta del programa de capacitación contenida en el presente trabajo incluye la Matriz de capacitación así como Cartas descriptivas para cada curso, estas tienen la finalidad de describir con detalle cual es el objetivo de cada curso así como ser una guía para el instructor al saber cuales serán las técnicas que puede utilizar, material didáctico, número de participantes que asistirán, así como el tiempo que se requiere para el desarrollo de cada curso, con ello no se pretende limitar la actuación de este, ya que de ser necesario pueden ser modificadas, como se menciona en dicho trabajo un programa de capacitación no tiene fin en sí mismo sino más bien este debe adecuarse a las necesidades presentes y futuras de una organización.

De acuerdo a la hipótesis señalada, el programa propuesto esta diseñado específicamente para lograr la recertificación ISO 9001 versión 2000, para mantenerse en un nivel competitivo así como mejorar sus expectativas de desarrollo.

La competencia a nivel global nos lleva a pensar en este tipo de programa dada la importancia de la capacitación de manera permanente en los niveles directivos, ya que son los que guiarán el rumbo que tomará la empresa.

GLOSARIO

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar habilidades o destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Capacitación: Actividad planeada orientada a desarrollar o incrementar actitudes, habilidades y conocimientos del personal para el desempeño eficiente de sus funciones.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Conocimiento: Información que posee un individuo con respecto a ciertos fenómenos o hechos y sus relaciones.

Curso: Conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo.

Detección de necesidades de capacitación: Primer paso del proceso de capacitación que consiste en identificar todas las carencias de conocimientos, habilidades y/o actitudes que son necesarias para el desempeño eficiente de un puesto.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Instructor: Persona encargada de llevar acabo las siguientes funciones: programar, controlar, aplicar y evaluar sistemas de programas de capacitación.

Objetivo: Es el fin que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una sola actividad concreta o de todo el funcionamiento de una empresa o institución.

Política: Norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de una institución acerca de una actividad determinada para alcanzar los objetivos establecidos.

Técnicas de enseñanza: Conjunto de métodos de instrucción destinados a desarrollar habilidades o conocimientos en los individuos.

Sistema de Gestión de Calidad: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y objetivos, a fin de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad

BIBLIOGRAFIA

- ☞ Arias Galicia Fernando. *Capacitación para la excelencia*. Editorial Argus. México 1991.
- ☞ A. Granados Jaime. *Capacitación y desarrollo del personal*. Editorial Trillas. Primera edición. México, 1999.
- ☞ Barry J. Smith. *El ABC de la capacitación práctica*. Editorial: Mc Graw Hill. México D.F. 1990.
- ☞ Blake Oscar Juan. *Origen detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Ediciones Macchi. México, 1999.
- ☞ Blake Oscar Juan. *Necesidades de Capacitación*. Editorial Macchi. Primera edición, Argentina, 2000.
- ☞ Garry Mitchell. *Manual del capacitador*. grupo editorial Iberoamérica. Segunda edición. México D.F. 1995.
- ☞ Mendoza Núñez Alejandro. *Manual para determinar las necesidades de capacitación*. Editorial Trillas. Segunda edición. México D.F. 1990.
- ☞ Mendoza Núñez Alejandro. *La capacitación práctica en las organizaciones*. Editorial Trillas. Segunda edición. México D.F. 1994.
- ☞ Mercado Ramírez Ernesto. *Capacitación a empleados*. Editorial Limusa. México, 1991.
- ☞ Pain Abraham. *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Editorial: Management. Argentina. 1993.

☞ Ramírez Cavaza César. *Vicios y virtudes de la capacitación*. Editorial Pac. S.A. de C.V. Segunda edición. México, 1997.

☞ Reza Trosino Jesús. *El ABC del administrador de la capacitación*. Editorial Panorama. México, 1995.

☞ Reza Trosino Jesús. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. Editorial Panorama México, 1995.

☞ Rodríguez Estrada Mauricio. *Administración de la capacitación*. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995.

☞ Siliceo Aguilar Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. Tercera edición, México D.F. 1995.

☞ Tena Morelos Adolfo. *Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento*. Fondo editorial COPARMEX. Tercera edición. México, 1981.

☞ *Ley Federal del Trabajo*. Novena edición.

☞ Ramírez Cavaza César. *Vicios y virtudes de la capacitación*. Editorial Pac. S.A. de C.V. Segunda edición. México, 1997.

☞ Reza Trosino Jesús. *El ABC del administrador de la capacitación*. Editorial Panorama. México, 1995.

☞ Reza Trosino Jesús. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. Editorial Panorama México, 1995.

☞ Rodríguez Estrada Mauricio. *Administración de la capacitación*. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995.

☞ Siliceo Aguilar Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. Tercera edición, México D.F. 1995.

☞ Tena Morelos Adolfo. *Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento*. Fondo editorial COPARMEX. Tercera edición. México, 1981.

☞ *Ley Federal del Trabajo*. Novena edición.