



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA UNA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA  
DE EMBUTIDOS**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

**DULCE TERESA HERNÁNDEZ PIÑA  
OLIVIA TLASECA MARTÍNEZ  
VIRGINIA GONZÁLEZ RIVERA**

**ASESOR:**

**L.A. Y MTRO. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO**



11348806



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.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>TEMA 1. LA CAPACITACIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 CONCEPTOS	7
1.1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	7
1.1.2 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO	9
1.1.3 CONCEPTOS DE ENTRENAMIENTO	10
1.1.4 CONCEPTOS DE DESARROLLO	10
1.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	12
1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	34
1.5 PROPÓSITOS DE CAPACITACIÓN	37
1.6 POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN	38
1.6.1 POLÍTICAS GENERALES DE CAPACITACIÓN	38
1.6.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE CAPACITACIÓN	39
1.7 TIPOS DE CAPACITACIÓN	42
1.7.1 CAPACITACIÓN PARA HACER	42
1.7.2 CAPACITACIÓN PARA LLEGAR A SER	42
1.7.3 CAPACITACIÓN PARA HACER Y LLEGAR A SER	43
1.7.4 CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	44
1.7.5 CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	45
1.7.6 DESARROLLO	45
1.7.7 CAPACITACIÓN EN CLASE	46
1.7.8 CAPACITACIÓN EN SERVICIO	46
1.7.9 COMBINACIÓN	46
1.8 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR	48
1.9 RECOMENDACIONES PARA EL INSTRUCTOR	50
1.10 COORDINACIÓN EN LA EMPRESA	52
1.11 CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES	55
1.12 INSTALACIONES DEL AULA DE CAPACITACIÓN	58
1.13 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	60
1.13.1 LA CAPACITACIÓN DE APRENDICES	60
1.13.2 EL APRENDIZAJE INFORMAL	61
1.13.3 EL APRENDIZAJE PROGRAMADO TIENE TRES FUNCIONES	61
1.13.4 TÉCNICAS AUDIOVISUALES	61
1.13.5 CAPACITACIÓN DE VESTÍBULO O SIMULADA	62
1.14 TÉCNICAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	64
1.14.1 CHAROLA DE ENTRADA	65
1.14.2 DEBATE DIRIGIDO	65
1.14.3 DIÁLOGO SIMULTÁNEO (CUCHICHEO)	65
1.14.4 DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS (CORRILLOS)	65
1.14.5 ESTUDIO DE CASOS	66

1.14.6 EXPOSITIVA	66
1.14.7 FORO	66
1.14.8 INTERROGATIVA	66
1.14.9 MESA REDONDA	67
1.14.10 PANEL	67
1.14.11 SIMPOSIO	68
1.14.12 REJILLA	68
1.14.13 PHILLIPS 66	68
1.14.14 ACUARIO	69
1.14.15 ROLE PLAYING	69
1.14.16 DEMOSTRATIVA	69
1.14.17 TORMENTA DE IDEAS	70
1.14.18 LECTURA COMENTADA	70
1.14.19 SEMINARIO	70
1.14.20 EXCURSIÓN O VISITA DE ESTUDIOS PRÁCTICOS FUERA DEL AULA (FIELD TRIP)	70
1.14.21 PRÁCTICA - EJECUCIÓN	71
1.14.22 APLICACIÓN DEL APRENDIZAJE AL DESARROLLO DE PROYECTOS	71
1.14.23 PRÁCTICAS EN SIMULADORES	71
1.14.24 CAPACITACIÓN POR COMPUTADORA	72
1.14.25 DINÁMICAS DE GRUPO	72
1.14.26 RETROALIMENTACIÓN	72
1.5 MÉTODOS	73
1.5.1 MÉTODO PARTICIPATIVO	73
1.5.2 MÉTODO PRESCRIPATIVO	74
1.5.3 MÉTODO COMBINADO	75
1.6 APOYOS DIDÁCTICOS	76
<b>TEMA 2. PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>79</b>
2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN	79
2.2 PLANEACIÓN	80
2.2.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	80
2.2.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	83
2.2.3 SITUACIÓN DESEADA Y SITUACIÓN REAL	84
2.2.4 ANÁLISIS DE OPCIONES	86
2.2.5 VENTAJAS DEL DNC	87
2.2.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	88
2.3 OBJETIVOS DEL DNC	90
2.3.1 ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS	91
2.3.2 PROYECTO DE PROGRAMA	93
2.3.3 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PLANES	94
2.3.4 PRESUPUESTOS	94
2.3.5 ESTIMACIÓN DE RECURSOS	94
2.3.6 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	95
2.4 ORGANIZACIÓN	96
2.4.1 ESTRUCTURAS	97
2.4.2 PROCEDIMIENTOS	97
2.4.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAS	98
2.4.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	99
2.5 EVALUACIÓN	100
2.5.1 OBJETIVOS, INDICADORES Y REACTIVOS	100

2.5.2 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	101
2.5.3 MACRO EVALUACIÓN	103
2.5.4 MICRO EVALUACIÓN	103
2.5.5 SEGUIMIENTO	104
2.5.6 AJUSTES AL SISTEMA	105
<b>2.6 EJECUCIÓN</b>	<b>106</b>
2.6.1 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	106
2.6.2 DESARROLLO DE PROGRAMAS	106
2.6.3 COORDINACIÓN DE EVENTOS	108
2.6.4 CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL	109
2.6.5 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LA CAUSACIÓN	110
<b>CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>	<b>112</b>
<b>TEMA 1. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS</b>	<b>112</b>
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	112
1.2 MISIÓN	114
1.3 VISIÓN	114
1.4 VALORES	115
1.5 OBJETIVOS	115
1.6 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	116
<b>TEMA 2: ÁREAS DE LA EMPRESA</b>	<b>117</b>
2.1 ORGANIGRAMA GENERAL	117
2.2 ÁREAS FUNCIONALES	118
2.2.1 RECURSOS HUMANOS	118
2.2.2 CONTABILIDAD	119
2.2.3 SISTEMAS	120
2.2.4 CUENTAS POR PAGAR	120
2.2.5 CRÉDITO Y COBRANZA	121
2.2.6 PLANTA PRODUCTIVA	122
2.2.7 ALMACÉN	123
2.2.8 CALIDAD	123
2.2.9 HIGIENE Y SANIDAD	124
2.2.10 MANTENIMIENTO	125
2.2.12 VENTAS	127
2.2.13 PROMOCIONES	127
2.2.14 DISEÑO	128
2.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO	130
2.3.1 PLANTA BAJA	130
2.3.2 PLANTA ALTA	131
<b>TEMA 3: PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>132</b>
3.1 PRODUCCIÓN	132
3.1.1 ÁREA DE PASTAS	133
3.1.2 ÁREA DE EMPAQUE	133
3.1.3 ÁREA DE HORNOS	134
3.1.4 ÁREA DE CHORIZO Y LONGANIZA	134

3.1.5	ÁREA DE REFRIGERACIÓN	135
3.2.	RECONOCIMIENTO ANTE PROFECO	136
3.2.1	CALIDAD DE JAMONES	136
3.2.2	EVALUACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL TIPO DE JAMÓN	137
3.2.3	PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	138
3.2.4	CÓMO CONSERVAR EL JAMÓN	139
3.3	CERTIFICADO TIPO INSPECCIÓN FEDERAL (TIF)	143
3.4	DISTRIBUCIÓN	145
<b>CAPÍTULO III PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS.</b>		<b>148</b>
<b>TEMA 1 METODOLOGÍA</b>		<b>148</b>
1.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	148
1.2	JUSTIFICACIÓN	148
1.3	FILOSOFÍA	149
<b>TEMA 2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>151</b>
<hr/>		
2.1	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	151
2.2	ANÁLISIS FODA	161
<b>TEMA 3 PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		<b>162</b>
3.1	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS	162
3.2	REQUISITOS PARA REGISTRAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	175
3.3	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	178
<b>TEMA 4 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES</b>		<b>181</b>
4.1	PROBLEMAS Y SUGERENCIAS PARA LA COMERCIALIZADORA	181
4.2	PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA	182
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>183</b>
<b>A N E X O S</b>		<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>195</b>

3.1.5 ÁREA DE REFRIGERACIÓN .....	135
3.2. RECONOCIMIENTO ANTE PROFECO .....	136
3.2.1 CALIDAD DE JAMONES .....	136
3.2.2 EVALUACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL TIPO DE JAMÓN .....	137
3.2.3 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN .....	138
3.2.4 CÓMO CONSERVAR EL JAMÓN .....	139
3.3 CERTIFICADO TIPO INSPECCIÓN FEDERAL (TIF) .....	143
3.4 DISTRIBUCIÓN .....	145
<b>CAPÍTULO III PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS.</b>	<b>148</b>
<b>TEMA 1 METODOLOGÍA</b> .....	<b>148</b>
1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	148
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	148
1.3. FILOSOFÍA .....	149
<b>TEMA 2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b> .....	<b>151</b>
2.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	151
2.2 ANÁLISIS FODA .....	161
<b>TEMA 3 PLAN DE CAPACITACIÓN</b> .....	<b>162</b>
3.1 PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS .....	162
3.2 REQUISITOS PARA REGISTRAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	175
3.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	178
<b>TEMA 4 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>181</b>
4.1 PROBLEMAS Y SUGERENCIAS PARA LA COMERCIALIZADORA .....	181
4.2 PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA .....	182
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>183</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>195</b>

## **TE DOY GRACIAS POR ENSEÑARME A...**

### **DIOS:**

**DARME CUENTA QUE LA VIDA ES UN  
CONJUNTO DE EXPERIENCIAS, PARA SER  
APRECIADAS Y NO SOBREVIVIDAS.**

### **PAPÁ:**

**NO CORRER TANTO POR LA VIDA QUE  
LLEGUE A OLVIDAR NO SÓLO DONDE HE  
ESTADO SINO TAMBIÉN A DONDE VOY...**

### **MAMÁ:**

**LLENAR MI VIDA DE IMÁGENES CON  
SONRISAS.**

### **HERMANOS:**

**NO TEMER ENFRENTAR RIESGOS;  
PUESTO QUE CORRIENDO RIESGOS APRENDO  
A SER VALIENTE.**

### **AMIGOS:**

**NO DISMINUIR MI PROPIO VALOR  
COMPARÁNDOME CON OTROS, YA QUE TODOS  
SOMOS DIFERENTES; POR QUE CADA UNO DE  
NOSOTROS SOMOS ESPECIALES.**

### **UNIVERSIDAD:**

**QUE LA VIDA NO ES UNA CARRERA,  
SINO UN VIAJE QUE DEBE SER DISFRUTADO A  
CADA PASO.**

### **PROFESORES:**

**ADQUIRIR MI PROFESIÓN CON  
HONESTIDAD, ESFUERZO Y SABIDURÍA.**





**GRACIAS A TODOS POR RECORDARME  
QUE...**

**MI VIDA ES COMO UN LIBRO.**

**EL TÍTULO LLEVA MI NOMBRE.**

**EL PREFACIO ES MI INTRODUCCIÓN AL  
MUNDO.**

**LAS PÁGINAS SON LAS CRÓNICAS DIARIAS DE  
MIS ESFUERZOS.**

**EL ASUNTO PRINCIPAL DE MI LIBRO ES LA  
PROFESIÓN, EL NEGOCIO,  
EL AMOR, LA CIENCIA,  
LA LITERATURA Y LA RELIGIÓN.**

**DÍA CON DÍA MIS PENSAMIENTOS Y ACTOS  
SE INSCRIBEN EN ÉL, COMO EVIDENCIA  
DE MI ÉXITO O DE MI FRACASO.**

**LO QUE ANOTE EN CADA UNA DE LAS  
PÁGINAS, ES DE VITAL IMPORTANCIA,  
QUEDARÁ ESCRITO ALLÍ POR SIEMPRE.**

**UN DÍA HABRÁ DE ESCRIBIRSE EN ÉL LA  
PALABRA FIN; HARÉ ENTONCES QUE SE DIGA  
QUE MI LIBRO ES UN MODELO DE NOBLES  
PROPÓSITOS Y SERVICIOS GENEROSOS AL  
MUNDO.**

**SERÉ VALIENTE, ME ESFORZARÉ, Y DARÉ LO  
MEJOR DE MÍ MISMA,  
Y ASÍ APARECERÁ ESCRITO EN LO MEJOR DE  
MI VIDA.**

DULCE TERESA HERNÁNDEZ PIÑA

## *AGRADECIMIENTOS*

Agradezco a Dios. Por ser siempre mi guía, por permitirme vivir, darme todo lo que tengo y por este logro, Gracias.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México. Porque me ha dado lo mas valioso de mi vida y por el orgullo que significa ser universitaria.

A mis Padres: Andrea Martínez y Arturo Tlaseca.

Mamá gracias por tu amor, por enseñarme a esforzarme siempre, y porque eres la mujer que más quiero y admiro en la vida.

Papá gracias por tu confianza, por el animo que me dabas para continuar y por tu apoyo.

Y finalmente Gracias a los dos por la vida que me dieron.....

A mi Hermana Leticia. Por crecer juntas y compartir conmigo alegrías y fracasos, y siempre me has alegrado en los momentos difíciles con tus ocurrencias.

A mi tía Carmen. Por su cariño, por terminar de educarme y apoyarme durante muchos años en su casa.

A mi tío Miguel y su familia. Por todo el apoyo y sobre todo por la amistad que me han dado.

A Cesar. Por tu paciencia, amor y motivación, por el hecho de conocerte y compartir este tiempo juntos.

A mi Asesor Adrián Méndez Salvatorio. Por la confianza brindada y todo el apoyo, y por darme la oportunidad de conocerlo como la gran persona que es.

A toda mi familia. Mil gracias a todos.

*Olivia Tlaseca Martínez*

# AGRADECIMIENTOS

## **Con todo mi amor a mis padres:**

Por darme la oportunidad de existir, por sus cuidados, confianza, apoyo, por los valores que me inculcaron, y con ello enseñarme a superar los retos de la vida.

## **A Tona:**

Por se una persona especial y darle un giro al rumbo de mi vida, por su amor, por su confianza, por no dejarme vencer en los momentos difíciles. Te amo

## **A mi familia:**

Por el cariño que me tienen y porque a su manera me alentaron a seguir adelante, en mis sueños y anhelos.

## **A mi asesor:**

Por compartir una parte de sus valiosos conocimientos, y por todo el apoyo brindado a la realización de este proyecto.

## **A la Universidad**

Por el orgullo que me da pertenecer a la comunidad universitaria de la máxima casa de estudios.

# **INTRODUCCIÓN**



---

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la capacitación ha tenido una mayor importancia, convirtiéndose en una de las principales obligaciones legales de la empresa hacia sus trabajadores. No obstante, algunos empresarios ven la capacitación como un gasto más no como una inversión a futuro en su personal, producción y en general en la organización.

Existen diversas razones por las cuales las empresas deben darle importancia a la capacitación tales como: obligación legal, actualización, valor curricular, obligaciones contractuales, vanguardia, promociones y ascensos, necesidades específicas, incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades, adquisición de nueva tecnología; y en general, para el desarrollo del personal y el mejoramiento de la organización.

En la actualidad la capacitación debe utilizarse como una estrategia de productividad, ya que es un proceso planeado y continuo de enseñanza-aprendizaje; cuyas principales actividades son: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y preparar a personas para que sean eficientes. Todo esto para satisfacer las necesidades de una entidad y facilitar el cambio y el crecimiento individual y empresarial.

Con el presente trabajo pretendemos brindar un panorama general de la capacitación, desde su concepto hasta la aplicación de diversas técnicas que permitan detectar necesidades de capacitación para elevar el nivel de productividad en la empresa.





---

Lo hemos dividido en tres capítulos en donde abarcamos la teoría y práctica de la capacitación. En el primero se encuentra la parte teórica: antecedentes, conceptos, marco legal, características, técnicas, métodos y proceso administrativo de la capacitación; el segundo contiene: antecedentes de la empresa, su filosofía, manual de organización, su producción y distribución; y en el último: diseñamos un proyecto basándonos en los resultados obtenidos con el diagnóstico de necesidades de capacitación, realizamos un análisis FODA, planteamos sugerencias y recomendaciones para elevar el nivel competitivo de la empresa.

Por políticas de la organización no se nos permitió mencionar el nombre de la misma, por lo que nos referiremos a ella como “Productora y Comercializadora de Embutidos”.

.....

*“Si educar a un hombre no es enseñarle lo que no sabía, si no hacer de él alguien que no existía, entonces estamos obligados a actuar como agentes de cambio pues tenemos la oportunidad de moldear la conducta de los trabajadores, buscar la excelencia de la organización, y contribuir como ciudadanos a hacer de nuestro país un México mejor.”*

*“ ROBERTO PINTO VILLATORO ”*



**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN**



---

# PROYECTO DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

## CAPITULO I GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

### TEMA 1. LA CAPACITACIÓN

#### 1.1 CONCEPTOS

##### 1.1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso dirigido esencialmente a mejorar la calidad del recurso humano dentro de las organizaciones, por lo que es necesario brindarles todos aquellos elementos que incrementen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y modifiquen sus actitudes. Con esto, tanto el trabajador como la empresa se ven beneficiados.

Existen dos puntos básicos que destacan el concepto de capacitación:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita estar a la vanguardia.
2. No existe mejor método que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad, y en consecuencia elevar el nivel de vida del trabajador.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.<sup>1</sup>







---

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen su trabajo.<sup>2</sup>

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una entidad orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo a las áreas de aprendizaje cognoscitivo.<sup>3</sup>

La capacitación consiste en dar al empleado la preparación teórica que requiera para llenar su puesto con toda eficiencia.<sup>4</sup>

La capacitación es adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.<sup>5</sup>

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca la circunstancia de competencia a cualquier persona.<sup>6</sup>

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.<sup>7</sup>



---

2 Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía, Administración de la Capacitación, Pagina 2  
3 Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo del Personal, Pagina 25  
4 Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna de Personal, Pagina 76  
5 Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Pagina 319  
6 Peter, Laurence J., Capacitación y Desarrollo de Personal, Pagina 23  
7 Capacitación y Desarrollo de Personal, Pagina 13



Capacitación: hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa. Autorizar o comisionar a una persona para hacer algo.<sup>8</sup>

### 1.1.2 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, mediante una práctica prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.<sup>9</sup>

El adiestramiento es equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin necesidad de posturas, progresos ni solución de creaciones a situaciones problemáticas.<sup>10</sup>

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo físico. Se imparte a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos.<sup>11</sup>

El adiestramiento es la actividad continua y organizada en el interior de cualquier complejo de actividades humanas, el intercambio de conocimientos, habilidades, aptitudes o comportamientos unidos inevitablemente a su aplicación práctica, la cual debe ser claramente comprendida para satisfacer exigencias concretas y existentes.<sup>12</sup>

Adiestramiento: hacer diestro, ejercitar, adoctrinar, enseñar, instruir. Encaminar, guiar.<sup>13</sup>



---

8 Diccionario Léxico Hispano, Tomo Primero Léxico A-F, Pagina 281  
9 Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Pagina 319  
10 Robert L. Craig, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Pagina 15  
11 Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo del Personal, Pagina. 17  
12 Lambertini Leone Comblence, Administración de Personal, Pagina 19  
13 Diccionario Léxico Hispano, Tomo Primero Léxico A-F, Pagina 38



### 1.1.3 CONCEPTOS DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es el acto por medio del cual incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular.<sup>14</sup>

El entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; es decir, el entrenamiento forma parte de la educación.<sup>15</sup>

El entrenamiento es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un proceso definido. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.<sup>16</sup>

Entrenamiento: amaestrarse para un deporte, prepararse para una prueba deportiva.<sup>17</sup>

### 1.1.4 CONCEPTOS DE DESARROLLO

El desarrollo significa el progreso integral del hombre y, en consecuencia, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.<sup>18</sup>



---

<sup>14</sup> Edwin B. Flippo, Principios de Administración de Personal, Pagina 179  
<sup>15</sup> Fernando Aliás Galicia, Administración de Recursos Humanos, Pagina 319  
<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pagina 557  
<sup>17</sup> Diccionario Léxico Hispano, Tomo Primero Léxico A-F, Pagina 572  
<sup>18</sup> Guzmán, Valdivia Isaac, Problemas de la Administración, Pagina 69



---

Desarrollo, acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.19

Desarrollo: explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.20



---

19 Granados, Jaime A., Capacitación y Desarrollo del Personal, Pagina. 30  
20 Diccionario Léxico Hispano, Tomo Primero Léxico A-F, Pagina 465



---

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

En el año 2100 a. C., la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación; de esta forma surgen las primeras capacitaciones, ya que se iban entrenando a familias completas para que se especializaran en algún oficio o actividad.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un aprendiz que, después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo, este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 a. C.<sup>21</sup> El maestro era propietario de la herramienta, la materia prima y tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida, alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el Tepochcalli y el Calmecac, conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina.



---

<sup>21</sup> Las reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia).



---

Los gremios constituyeron el primer concepto de empresa, dando origen a las agrupaciones de trabajadores (sindicatos), los cuales fueron creados para proteger los intereses de las personas que poco a poco se fueron especializando en alguna área.

Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, a las personas ya sólo se les entrenaba en una tarea del proceso y no en todas las actividades de la producción.

En nuestro siglo el entrenamiento y capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar.

Desde 1920 la capacitación ha sufrido una evolución constante, y cada vez más en el ámbito laboral se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan.





---

Las dos guerras mundiales sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se habrán ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

Este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de los consumidores y no tenía los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía; por lo que el proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

La idea de regir en materia de capacitación y adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de reforma por adición a la Ley Federal del Trabajo donde se elevaba a rango de garantía social a la capacitación. El 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A) del artículo 123, en la cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.





---

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores, y entró en vigor en mayo del mismo año. El 18 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Educación, en el que se establecen las bases de la coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera entidad capacitadora.

Es relativamente cercano el momento (hace 12 o 15 años) en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

En la actualidad, a los talleres de capacitación asisten desde ejecutivos y dirigentes de alto nivel, hasta amas de casa en busca de nuevas actividades. Cada uno de ellos con la expectativa de resolver problemas de trabajo, grupos, familia, amistades, etc.







---

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.





---

## 1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y la Previsión Social, esta fundada en nuestra *CONSTITUCIÓN POLÍTICA*, cuyo contenido identifica al Derecho del Trabajo con el Derecho Social, en los artículos siguientes:

ARTICULO 3º.- Todo individuo tiene derecho a recibir educación. La educación que imparta el estado tendera a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientara a esa educación se basara en los resultados del progreso científico, luchara contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y;





c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;...

El Artículo 123 Apartado A) en sus enunciados generales otorga a los trabajadores, derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como: Derecho al cargo, al descanso semanal, al ascenso, a las vacaciones, al reparto de utilidades, entre otros. Regula así mismo dicho ordenamiento, las relaciones de trabajo entre particulares, patrones y obreros, empleados, etc., otorgando derechos y obligaciones recíprocas, y asegura no solo a los trabajadores, sino también a su familia en lo correspondiente a la seguridad social y la salvaguarda de su patrimonio y bienes sociales, producto de su trabajo.

ARTÍCULO 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

A. XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:





a) Empresas:

...También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en mas de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B. VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública.

### ***Ley Federal del Trabajo***

El 28 de Abril de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en donde se modificaron varios artículos como:

ARTÍCULO 3º.- El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.





---

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

ARTÍCULO 25º.- El escrito en que consten 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 o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley;

Anteriormente se consideraba una gracia del patrón dar capacitación, hoy en día es una obligación, establecida en la ley federal del Trabajo en su Título Cuatro: "Derechos y Obligaciones de los trabajadores y de los patrones"; Capítulo III bis, "De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores", que comprende del Artículo 153 A al 153 X.

Es pues obligación legal del patrón dar capacitación y adiestramiento, porque con ello el trabajador desempeñará mejor su trabajo, aumentará su nivel de aptitudes y no solo se benefician los trabajadores, sino también el patrón ya que se verá beneficiado en el aumento de la productividad o mejores servicios de su empresa.

Dicha capacitación o adiestramiento deberá ser realizado dentro o fuera de la empresa según convenga, deberá impartirse en horas de trabajo a menos que sea distinta a la ocupación que desempeñe, y la obligación del trabajador es aprovechar al máximo los recursos que se le impartan.





---

Es necesario señalar el objeto de la capacitación:

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

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puestos de nueva creación;

Prevenir riesgos de trabajo;

Incrementar la productividad, y,

En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

### CAPITULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

#### Artículo 153-A

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

#### Artículo 153-B

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





#### Artículo 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### Artículo 153-D

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

#### Artículo 153-E

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

#### Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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





#### Artículo 153-G

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

#### Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

#### Artículo 153-I

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







#### Artículo 153-J

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

#### Artículo 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;





---

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

#### Artículo 153-L

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

#### Artículo 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

#### Artículo 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.





---

#### Artículo 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

#### Artículo 153-P

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

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

IV. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.





#### Artículo 153-Q

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

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

#### Artículo 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.





#### Artículo 153-S

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

#### Artículo 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

#### Artículo 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.





---

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

#### Artículo 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

#### Artículo 153-W

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.





#### Artículo 153-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Esta misma obligación se menciona nuevamente en el Artículo 180 en su fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, para los patrones que tengan a su servicio a menores de dieciséis años, se cita a continuación, textualmente, dicho artículo:

**ARTÍCULO 180.-** Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley.

**ARTÍCULO 391.-** El contrato colectivo contendrá:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

**ARTÍCULO 412.-** El contrato-ley contendrá:

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

**ARTÍCULO 504.-** Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.





---

ARTÍCULO 526.- Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título.

#### CAPITULO IV

Del servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento

ARTÍCULO 537.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

ARTÍCULO 538.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior.







---

El 5 de Julio de 1978 se publicó en el Diario Oficial el Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad (Diario Oficial, 30 de diciembre de 1983).

### **Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado**

En la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público, así como para elevar los niveles de productividad y los niveles económicos del país, como lo manifiestan los siguientes artículos:

#### TITULO SEGUNDO

#### Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares

#### CAPITULO IV

VI.- f) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.





---

## CAPITULO V

ARTÍCULO 44.- Son obligaciones de los trabajadores:

VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.





---

## **1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

Algunos de los objetivos que existen dentro de las organizaciones son los que se relacionan a continuación:

1. Capacitar, mantener actualizado y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuven con su mejor desempeño a alcanzar los objetivos de la organización.
2. Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
3. Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para un buen desempeño en el trabajo.
4. Precisar los conceptos de capacitación, adiestramiento, instrucción, desarrollo, y definir las relaciones mutuas entre dichos términos, para el logro de los objetivos de las organizaciones.
5. Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
6. La creación de un ambiente en que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.





- 
7. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
  8. Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
  9. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en logros productivos.
  10. Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.
  11. Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
  12. Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen en sus puestos actuales y futuros.
  13. A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.





- 
14. La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo, que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la calidad sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
  
  15. El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.





---

## 1.5 PROPÓSITOS DE CAPACITACIÓN

Los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, son:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.

3. Elevar la calidad del desempeño. Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades.





---

## **1.6 POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN**

### **1.6.1 POLÍTICAS GENERALES DE CAPACITACIÓN**

Las políticas de la capacitación serán un sistema permanentemente y continuo orientado a:

1. Preparar a la persona de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones.
2. Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.
3. Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
4. Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.
5. La capacitación y el desarrollo del personal de la empresa se constituye como un elemento primordial en la función de administración de recursos humanos.
6. La capacitación se sustentará en los diagnósticos de necesidades de capacitación manifiestas y encubiertas, en los productos que se generan y ofrezcan a los clientes.
7. Los responsables de las áreas orgánico-funcionales y de las sucursales son corresponsables de la capacitación del personal a su cargo.





- 
8. El plan de capacitación es la estrategia global de la empresa teniendo a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal. Los programas integrantes del plan son las tácticas específicas por área, sucursal o grupo ocupacional. Los cursos, eventos, acciones de capacitación son las actividades que cada trabajador necesita para desenvolverse con efectividad en su entorno y desempeñar correctamente sus actividades.
  9. La formulación, operación y evaluación del plan, programas y cursos, eventos, acciones de capacitación son responsabilidad del Sistema de Capacitación de la empresa, que es administrado por la estructura orgánica correspondiente.

## 1.6.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE CAPACITACIÓN

1. La programación de cursos, eventos, acciones de capacitación y desarrollo comprenderá eventos internos (organizados totalmente por la empresa) y externos (implementados con tecnología y recursos externos a la organización) con la finalidad de formar profesionalmente a los recursos humanos de la empresa.
2. La programación de cursos, eventos, acciones de capacitación contendrá, en forma equilibrada, actividades dirigidas a transmitir conocimientos, perfeccionar destrezas y modificar actitudes en las áreas del conocimiento humanístico, técnico y administrativo, que le faciliten al trabajador el desempeño de sus funciones y actividades.
3. Los cursos de entrenamiento técnico en el puesto de trabajo tendrán preferencia sobre otras acciones y se basarán en los manuales de análisis y descripción de puestos o el sistema de competencias laborales.







4. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, propondrá cursos que a su juicio complementen el plan anual de capacitación. Las comisiones mixtas organizadas en cada una de las sucursales harán propuestas tendientes a mejorar los programas que se implanten en sus respectivas jurisdicciones.
5. Los cursos, eventos, acciones de capacitación que se lleven a cabo serán implementados por el área de capacitación de la oficina matriz. Las sucursales desarrollarán su propia capacitación conforme a sus
6. necesidades específicas, siempre y cuando se sujeten a los lineamientos que establezca el área central encargada del sistema integral de capacitación.
7. Las sucursales urbanas y regionales proporcionarán, en todo momento y con la fluidez necesaria, los datos e información que sea requerida por el área de capacitación de la oficina matriz, con el propósito de que ésta integre y presente los informes que le sean solicitados internamente o por los organismos externos con los cuales tenga relación.
8. No podrán otorgarse las constancias de habilidades laborales si no han sido registradas por el sistema interno de capacitación y puestas a consideración de la autoridad correspondiente.
9. El número de participantes a los cursos variará en función de sus propias características, pero siempre buscando el beneficio de la empresa y de sus trabajadores. Deberán considerarse las prioridades, el presupuesto otorgado y los tipos de cursos, eventos, acciones a desarrollar.
10. Las partidas presupuestales se asignarán con base en las necesidades de capacitación de alta relevancia, que serán aquellas que incidan directamente en el alcance de la misión y objetivos de la organización.





- 
11. Cada área administrativa y sucursal formulará, con base en los objetivos políticos y lineamientos de la empresa, sus propios manuales de procedimientos y programas que sean acordes con la cultura organizacional.
  12. La función de capacitación y desarrollo de recursos humanos que se efectúe en las sucursales deberá ejecutarse por el área de administración de recursos humanos correspondiente.
  13. El plan y los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos que se instrumenten en la organización, será independiente de aquellas acciones que se emprendan para capacitar a los clientes como parte del valor agregado a los productos que se ofrezcan a ellos.
  14. La emisión de normatividad adicional que modifique, amplíe o suprima las reglas y políticas establecidas en materia de capacitación y desarrollo de recursos humanos, solamente podrán ser sugeridas, analizadas, implementadas y evaluadas por el sistema integral de capacitación, escuchando los puntos de vista de todos aquellos actores involucrados en el mismo. Las sucursales y oficinas regionales, así como la comisión mixta de capacitación y otros factores involucrados, podrán sugerir medidas tendientes a mejorar los lineamientos emitidos en la materia.





---

## 1.7 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Algunos empleados aprenden su trabajo más rápidamente que otros, pero con una buena capacitación se puede mejorar el desempeño de cualquier persona. Las necesidades de capacitación varían de acuerdo a las circunstancias. Existen varios tipos de capacitación:

### 1.7.1 CAPACITACIÓN PARA HACER

Es la más común la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes, y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

### 1.7.2 CAPACITACIÓN PARA LLEGAR A SER

Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y el desarrollo del espíritu de justicia.





### 1.7.3 CAPACITACIÓN PARA HACER Y LLEGAR A SER

Se refiere al obrar humano en la conveniencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; y por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupos de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Esta capacitación tiene sus exigencias propias, pero muy poco exploradas, casi desconocidas, entre las principales: el sentido de la participación objetiva en una obra común y que es, subjetivamente, la convicción de la solidaridad humana, la cual se logra mediante una sistemática cooperación dentro del orden que implica una coordinación auténtica, y buscando como resultado final, la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa y del país donde esta opera.

Estos tipos de capacitación se complementan y por ello no pueden desligarse, a veces ocurre que se emplea únicamente la capacitación para hacer. Se piensa erróneamente que lo esencial es la eficiencia en el trabajo, como si este pudiese desprenderse del trabajador en su calidad humana. El resultado es casi siempre negativo, el trabajador puede adquirir la habilidad y competencia necesaria, pero se sentirá desligado de la labor que ejecuta, no se identifica con ella, se está entonces en presencia del trabajo deshumanizado y del trabajador enajenado, y menos puede esperarse que el trabajador se vincule con la empresa y descubra el valor o significado social que su esfuerzo representa.





---

La única forma de subsanar tales deficiencias es abordar la capacitación en toda su amplitud. Los aspectos de participación, la solidaridad, la cooperación, la coordinación y la integración son los que darán vida, sentido y positiva eficiencia a la capacitación para hacer.

Para ello es preciso, que la capacitación descansa sobre conceptos fundamentales. El respeto a la dignidad humana del trabajador y espíritu de justicia social en la realización del bien común de la empresa y de la sociedad en general<sup>22</sup>

#### 1.7.4 CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

- a) **Capacitación de preingreso:** se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- b) **Inducción:** conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- c) **Capacitación promocional:** conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.



---

<sup>22</sup> Ramírez Cavaza Cesar, Modelo de Capacitación Empresarial, México, 1988



### 1.7.5 CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a) **Adiestramiento:** consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- b) **Capacitación específica y humana:** consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

### 1.7.6 DESARROLLO

Comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que pueden llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

- a) **Educación formal para adultos:** son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- b) **Integración de la personalidad:** la conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- c) **Actividades recreativas y culturales:** son las acciones que se dan a los trabajadores en cuenta al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.





### 1.7.7 CAPACITACIÓN EN CLASE

Consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la clase.

- a) **Capacitación fuera del trabajo:** se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

### 1.7.8 CAPACITACIÓN EN SERVICIO

La imparte un supervisor a un principiante; también se puede asignar a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.

- a) **Capacitación informal:** durante este tipo de capacitación, es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darle una experiencia amplia.

### 1.7.9 COMBINACIÓN

En ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

- a) **Capacitación de antesala:** ésta es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial.





---

**b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro:** esto es parecido a los programas universitarios de trabajo y estudio, en que la enseñanza en clase es completamente con la experiencia real y en el trabajo. Como este tipo de capacitación ofrece oportunidad de aplicar casi de inmediato la teoría, estimula la motivación y el aprendizaje<sup>23</sup>



---

<sup>23</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal 2, Página 83





---

## **1.8 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR**

En la capacitación es necesario desarrollar habilidades para aprender, y ésta es una de las diversas funciones del instructor, es decir, provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un capacitador o instructor es aquel profesional de la capacitación que se desempeña como catalizador o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo. Su objetivo principal es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los capacitando.

Al habilitar al participante en los procesos autogestivos, se espera que esta conducta se generalice a las áreas sociales, personal y familiar. Así, el capacitador debe poseer características básicas que le ayudarán a manejar con mayor eficiencia los procesos que se dan en el grupo.

Las características mínimas tanto profesionales como personales que debe tener el Instructor son:<sup>24</sup>

### **Profesionales:**

- Dominar del tema que imparte.
- Tener autoridad moral o institucional sobre los participantes.
- Retener la atención total del grupo.
- Poseer un nivel cultural superior al promedio de participantes.
- Comprender los elementos socioculturales que conforman el entorno y la personalidad de los participantes.



---

<sup>24</sup> Jaime A. Grados, Capacitación y Desarrollo de Personal, Página 88



- Conocer la ubicación de la materia que imparte en el contexto sociopolítico y económico, de manera actualizada; y de todos los elementos relacionados con la instrucción.

### **Personales:**

- Facilidad de palabra: comunicar ideas con fluidez.
- Claridad: explicar concisa y sencillamente las ideas.
- Pensamiento lógico: interrelacionar y sintetizar conceptos.
- Saber escuchar: detectar las dudas y problemas de comprensión, además de aceptar críticas.
- Manejo de ideas: comprender y explorar pensamientos.
- Persuasión: convencer mediante razonamientos y no mediante la imposición.
- Paciencia: conciencia de que la gente aprende a distintas velocidades.
- Compromiso: deseo de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes.
- Madurez: reconocer las limitaciones del propio conocimiento.
- Autoconocimiento: no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.
- Confianza en sí mismo: valoración objetiva de las propias virtudes y defectos.
- Empatía: capacidad de percibir los deseos y sentimientos de los participantes.
- Gusto por la gente: compartir ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos con el grupo.





---

## **1.9 RECOMENDACIONES PARA EL INSTRUCTOR**

Es importante que el instructor tenga el control del área donde va a trabajar a fin de evitar imprevistos, para lo cual debe tomar las siguientes precauciones:

1. *Conocer las instalaciones en donde se llevará a cabo la instrucción.*

- Conocer las dimensiones del área de trabajo para realizar las modificaciones necesarias en los apoyos didácticos que serán empleados.
- Informarse con cuáles aparatos se cuenta, como retroproyector, videocasetera, proyector, etc., y realizar la planeación correspondiente.
- Familiarizarse con el área (iluminación, resonancia, etc.)
- Localizar las vías de acceso para medir el tiempo de traslado.
- Conocer al coordinador y la manera en que va a colaborar durante el curso.

2. *Estar por lo menos 45 minutos antes de la hora señalada el día que inicia el curso.* Esto permite probar los aparatos, para que en caso de que se presente alguna falla, exista la posibilidad de corregirla.

3. *Contar con equipo de emergencia.* Llevar consigo un equipo básico de primeros auxilios y otros materiales, como plumones (negro y rojo), cinta adhesiva, gis, borrador, tijeras, extensión de tres metros, navaja, bicolor, marca textos, lápices, pegamento, sacapuntas y goma.





4. *Nunca iniciar un curso sin personalizadores.* Es muy importante que el instructor se dirija a los participantes por su nombre, ya que ayuda a una mejor integración del grupo.
  
5. *Utilizar señalador.* Este es un apoyo que ayuda a captar la atención de los participantes, y señala en forma específica los pasos de un proceso.





---

## 1.10 COORDINACIÓN EN LA EMPRESA

En las empresas tanto públicas como privadas, además de la capacitación se realizan otras actividades como reuniones de trabajo, asambleas, exposiciones, cursos, conferencias, etc. Dichas actividades requieren una serie de apoyos para su adecuada realización. El objetivo de estos apoyos es evitar contratiempos, llevando a buen término el programa y logrando, al mismo tiempo, que éste resulte efectivo.

Sin importar el lugar donde se trabaje, la planeación y la organización son indispensables para ofrecer servicios de alta calidad, contando para ello con instalaciones, medios y el ambiente propicio para la realización adecuada de la actividad.

Lo anterior implica realizar esfuerzos precisos para alcanzar las metas y los objetivos de la capacitación y el desarrollo, pues el éxito de un programa depende no sólo de la forma en que sean presentadas las actividades, sino también de la manera en que se planteen y se presenten las mismas, en función de las características de los participantes, del tiempo asignado al programa y de la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y económicos.

En consecuencia, el coordinador es un mediador que contempla desde los acuerdos de trabajo previo con el instructor (programación, invitaciones, confirmación de asistencia, fechas y horarios), hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, contratación de servicios, servicio de cafetería y en general todas las actividades de superación y asistencia antes, durante y después de un curso.





---

La capacitación requiere personas técnicamente preparadas en carreras como psicología, pedagogía o administración, que conduzca los eventos encaminados al cumplimiento de los planes y programas de capacitación, así como un coordinador que asista en todo lo necesario a la persona responsable.

El coordinador debe preparar el curso: solicitar aulas y equipo de apoyo didáctico, prestar ayuda al instructor o responsable, preparar y concentrar el material didáctico, elaborar y entregar invitaciones y folletos, solicitar servicios de cafetería y gastos menores, e informar a los instructores sobre las características del programa y de los participantes.

Al asistir al evento, el coordinador ha de realizar el protocolo de inauguración y clausura, supervisar que el lugar esté en óptimas condiciones y asegurar la presencia de los participantes, instructores y de las autoridades invitadas, disponer los aparatos necesarios y ayudar en su operación, recibir a los participantes para propiciar un clima adecuado en el grupo, aplicar y concentrar controles, así como de las evaluaciones, haciéndose cargo de la rotulación de las constancias.

Por otra parte, para llevar un registro de los cursos, el coordinador debe elaborar informes diarios del curso y del programa, registrar a los asistentes, preparar un archivo de datos generales y enviar las constancias de agradecimiento a los instructores y autoridades que hayan colaborado en el evento. Otra de sus labores fundamentales es mantener la comunicación con el instructor o encargado del programa que se va a llevar a cabo.





---

Cabe destacar que el coordinador debe tener conocimiento de técnicas didácticas, de elaboración de materiales didácticos y del funcionamiento de equipo y aparatos; además debe tener liderazgo, buena presentación, facilidad de negociación, actitud de servicio, capacidad de anticipación, administración del tiempo y puntualidad, facilidad de palabra, manejo de grupos, creatividad, iniciativa, imparcialidad, tolerancia, empatía, etcétera.





---

## 1.11 CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES

Es necesario que todo instructor conozca las características de los participantes para poder manejar las situaciones que se le presenten, ya que si sabe descubrir, enfrentar y aprovechar estas características, se facilitará el aprendizaje en el grupo.

### **Tipología del grupo<sup>25</sup>**

La siguiente clasificación incluye algunas características de las personas que integran un grupo:

*El "participativo".* Se trata de una persona que generalmente aporta información productiva para el desarrollo del programa. Se requiere que el instructor *controle* las intervenciones de los participantes, puesto que si éstas son muy frecuentes pueden desviar la parte sustantiva del tema. Es recomendable decirle frases tales como: "Sí, en un momento más lo escucharemos, pero antes vamos a conocer la opinión de otras personas." Cuando algún participante se excede en sus intervenciones, es conveniente asignarle tareas especiales para mantenerlo ocupado.

*El "saboteador".* Es aquel que se compromete en muchas actividades con todo el grupo, evitando que algunos miembros adquieran el compromiso de realizarlas, y al final, falla. Por eso, se recomienda no dejar que recaigan todas las responsabilidades en una sola persona.



---

<sup>25</sup> Jaime A. Grados, Capacitación y Desarrollo de Personal, Página 93





---

*El "tímido"*. Se abstiene de expresar sus puntos de vista por temor al ridículo. Se sugiere hacerle preguntas sencillas, para que las conteste acertadamente y adquiera confianza en sí mismo y en el grupo; también es recomendable elogiarlo oportunamente.

*El "preguntón"*. Es aquel que constantemente pregunta cosas fuera de tema y sin importancia. Tiene un afán de llamar la atención. Es conveniente manejarlo de tal forma que el grupo responda a sus preguntas, o devolverle la pregunta para que sea él mismo quien responda.

*El "sabelotodo"*. Es aquel que sabe tanto o más que el instructor y desea imponer a toda costa su opinión. Puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo pone de su lado y sabe aprovecharlo. Por tanto, se recomienda dejar que sea el grupo el que conteste sus afirmaciones. En alguna técnica que requiera un moderador o asesor, es recomendable permitirle que se desempeñe como tal. Si su actitud se torna competitiva, entonces hay que enfrentarlo con problemas concretos cuya solución no se encuentre a su alcance.

*El "sabanitas"*. Tiene por costumbre llegar tarde e interrumpir la sesión; además, suele demandar un resumen para involucrarse en el tema, lo cual disminuye el avance del grupo. Es conveniente que el instructor le haga notar que está llegando tarde y que no continuará con el tema hasta que se incorpore.





---

*El "desinteresado"*, No tiene mayor interés ni por los temas que se están tratando ni por el programa. Bosteza, se estira, se distrae o se duerme. Se recomienda plantear cuestionamientos que despierten sumo interés e invitarlo a contestar. También es oportuno pedirle que resuma el tema que se está tratando y asignarle tareas que lo mantengan ocupado.

*El "contreras"*. Está en contra de todo y de todos; sin embargo, nunca lo hace en forma personal. Simplemente, no está de acuerdo. Se sugiere atenderlo desde el principio para evitar que contagie al grupo y cobre fuerza, lo que restaría liderazgo al instructor.

*El "zorro"*. Trata siempre de obtener la opinión del instructor y se resiste a dar la suya, pero cuando por fin lo hace, se pone de pie y hace una pausa antes de hablar, inicia su intervención elogiando al instructor e inmediatamente entra al ataque. Su intervención termina elogiando de nuevo. En este tipo de participantes es muy común la frase "sí, pero. . .". Se recomienda utilizar preguntas de relevo o rebote, asignarle alguna tarea específica para canalizar su atención y pedirle que se desempeñe como coordinador en algún ejercicio.





---

## 1.12 INSTALACIONES DEL AULA DE CAPACITACIÓN

**Dimensiones:** Se recomienda que tenga un espacio de 2 m<sup>2</sup> por persona.

**Colores:** Se sugieren los colores claros, principalmente el blanco, que permite la reflexión de la luz.

**Iluminación:** Se debe cuidar que la luz no quede a espaldas de los capacitados del instructor, ya que se generan sombras que disminuyen la visibilidad.

**Tipo de Lámparas:** Fluorescente. Es muy reflejante, da claridad al ambiente y no se percibe el tránsito de la luz natural.

- **Luz amarilla.** Proporciona mayor intimidad y personaliza. Se recomienda tener un control para graduar la intensidad de luz.
- **De emergencia.** En caso de falla eléctrica, la luz de emergencia permite continuar el trabajo.

**Piso:** Para uso general se recomienda loseta de cerámica o mosaico sin encerar, estos materiales permiten una limpieza fácil y mantenimiento rápido. Se sugieren tonos claros y de diseño sencillo. No es recomendable la alfombra.

**Paredes:** Los colores deben ser claros, ya que dan la sensación de amplitud, además de permitir la refracción de la luz. En las paredes debe haber contactos con capacidad para conectar dos aparatos incluyendo un contacto de corriente trifásica.





**Ventilación:** Debe procurarse que existan suficientes ventanas que permitan que el aire fluya; si no es así, se recomienda el uso de ventiladores o de aire acondicionado.

**Sillas:** Deben estar diseñadas de tal manera que no resulten tan cómodas que provoquen sueño. Han de ser de material lavable, ligeras, apilables y con gomas en la base. Se sugiere que tengan una rejilla donde los participantes puedan colocar sus pertenencias.

**Mesas:** Tienen que ser ligeras, fáciles de mover, que respondan a la simetría de la sala para que se puedan acomodar. Es importante que sean lavables y resistentes a quemaduras.





---

## **1.13 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas.
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador :
  1. Tiene conocimiento de la información.
  2. Comprende la información.
  3. Utiliza la información.
  4. Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina.
  5. Contribuye a la ampliación de la información.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

### **1.13.1 LA CAPACITACIÓN DE APRENDICES**

Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa para capacitar a las personas para varias ocupaciones como por ejemplo electricistas y plomeros.





---

### 1.13.2 EL APRENDIZAJE INFORMAL

Se puede definir como todo aprendizaje mediante un proceso que no está definido ni diseñado por la organización. Aun cuando el aprendizaje informal no está definido ni diseñado previamente.

Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Hay varios tipos de capacitación en la práctica. El más conocido es el método de entrenamiento o estudios básicos, en este caso, un trabajador experto o supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.

### 1.13.3 EL APRENDIZAJE PROGRAMADO TIENE TRES FUNCIONES

- Presentar preguntas, hechos o problemas al educando.
- Dejar que el aspirante conteste.
- Informarle si sus respuestas son correctas o no.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte, la enseñanza programada también puede facilitar el aprendizaje, porque permite que los aspirantes aprendan a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato y disminuye la posibilidad de error.

### 1.13.4 TÉCNICAS AUDIOVISUALES

Las técnicas audiovisuales pueden ser muy eficaces y se usan con bastante frecuencia. Los audiovisuales son más caros que las clases convencionales, como la telecapacitación y el aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias.





---

### 1.13.5 CAPACITACIÓN DE VESTÍBULO O SIMULADA

Es aquella con la que se capacita a los empleados con equipo especial fuera del trabajo. Pretende tener las ventajas en la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento. La capacitación de vestíbulo casi es una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica. Las ventajas principales son:

- Seguridad.
- Eficiencia en el aprendizaje.
- Ahorro de Costos.

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado en especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo.

El análisis del desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño.

Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario.

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:





- 
- La efectividad respecto al costo.
  - El contenido del programa.
  - La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
  - Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
  - Las preferencias y la capacidad del Instructor.
  - Los principios de aprendizaje a emplear.







---

## 1.14 TÉCNICAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia, y deben ser consideradas como instrumentos o medios para beneficiar a los participantes y lograr los objetivos del grupo de trabajo.

El instructor es el que decide las técnicas que se van utilizar en un curso de acuerdo a varios elementos:

- ◆ Objetivos del curso.
- ◆ Experiencia del grupo.
- ◆ Tamaño del grupo.
- ◆ Instalaciones.
- ◆ Características de los participantes.
- ◆ Experiencia del mismo instructor.

Las técnicas propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico y la participación de todos los integrantes del grupo. Además:

- ◆ Enseñan a escuchar, hablar y aprender.
- ◆ Proponen objetivos.
- ◆ Crean responsabilidades.
- ◆ Propician el progreso del grupo.





---

#### 1.14.1 CHAROLA DE ENTRADA

Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etc., para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

#### 1.14.2 DEBATE DIRIGIDO

Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.

#### 1.14.3 DIÁLOGO SIMULTÁNEO (CUCHICHEO)

Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de 5 a 10 minutos sobre un tema, y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. Aquí existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, basados en su conocimiento y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.

#### 1.14.4 DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS (CORRILLOS)

En esta técnica la actividad se centra en un grupo de entre 10 Y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes. El papel del instructor consiste en coordinar y estimular la discusión del grupo.





---

#### 1.14.5 ESTUDIO DE CASOS

Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo. Permite la expresión de ideas.

#### 1.14.6 EXPOSITIVA

Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información.

#### 1.14.7 FORO

Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza comúnmente después de una actividad de interés general para el grupo.

#### 1.14.8 INTERROGATIVA

Consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones. Las preguntas pueden ir de lo más simple a lo más complejo y permiten al instructor detectar el tipo de grupo, así como las habilidades y los conocimientos que posee.





---

#### 1.14.9 MESA REDONDA

En esta técnica participan un grupo de personas especializadas en un mismo tema, que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre él. Estos especialistas exponen ante el grupo sus diversos puntos de vista y sus actitudes basadas en hechos sobre el mismo tema o problema. La exposición se presenta de manera alternada, siguiendo la línea de discusión informal bajo la dirección de un moderador que guía el curso temático de la discusión. Generalmente se elige un secretario que se encarga de tomar nota de los puntos de vista expresados, con lo cual facilita la formulación de conclusiones. Al término de las exposiciones, el grupo puede intervenir con preguntas concretas que no generen pugna o demanden largas aclaraciones por parte de un o todos los especialistas.

#### 1.14.10 PANEL

Es una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente al grupo. Un moderador presenta a los miembros del panel y se desempeña como canalizador aclarando los puntos discutidos, además de preguntar y controlar el tiempo. Una vez finalizado el panel, el tema puede pasar al grupo, conducido por el moderador, y así convertirse la sesión en un foro. Los especialistas exponen de manera informal y la plática surge espontánea y dinámica. Sin embargo, debe seguir un desarrollo coordinado para que el grupo obtenga una visión completa acerca del tema.





#### 1.14.11 SIMPOSIO

Es una técnica que presenta información de manera formal. Se dan a conocer diferentes aspectos de uno o varios temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de 1 a 6 especialistas. La exposición de cada especialista tiene una duración de 5 a 20 minutos, de acuerdo con el número de personas que intervienen y la profundidad con que se trate el tema.

#### 1.14.12 REJILLA

La dinámica de ésta técnica pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda hacia todos sus miembros. Cada elemento del equipo debe tener claro el comentario que hizo la totalidad del grupo. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y al mismo tiempo, que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.

#### 1.14.13 PHILLIPS 66

Implica dividir un grupo en subgrupos de 6 personas, cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta durante 6 minutos para llegar a una conclusión general. Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación y participación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo.





#### 1.14.14 ACUARIO

Esta técnica debe su nombre a la colocación que se hace de los participantes: se forman 3 triángulos; los integrantes del primer triángulo se llaman peces, los del segundo, retroalimentadores y los del tercero, sintetizadores. Además, existe una síntesis de síntesis. Con esta técnica se facilita el conocimiento profundo de un tema incluyendo retroalimentación y conclusiones sobre un tema. Se pueden formar círculos en lugar de triángulos.

#### 1.14.15 ROLE PLAYING

Consiste en la presentación que hacen dos o más de tres personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se “ponga en su lugar” de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación. La comprensión íntima resulta muy esclarecedora.

#### 1.14.16 DEMOSTRATIVA

El instructor ejecuta una tarea y la aplica detalladamente para que posteriormente los participantes (observadores) la realicen. Esta técnica se presta para cursos de computación, fotografía, karate, cirugía, etc. Se debe concienciar al participante de que no es compromiso de la técnica la permanencia de lo aprendido, si él no lo pone en práctica.





---

#### 1.14.17 TORMENTA DE IDEAS

En esta técnica los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

#### 1.14.18 LECTURA COMENTADA

Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento.

#### 1.14.19 SEMINARIO

En esta técnica la actividad sé central básicamente en el grupo, que con la guía del instructor y a través de sesiones planificadas, investiga, busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre los problemas y confronta criterios. Se recurre para ello a fuentes originales de información. Se lleva a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

#### 1.14.20 EXCURSIÓN O VISITA DE ESTUDIOS PRÁCTICOS FUERA DEL AULA (FIELD TRIP)

En un gran número de cursos, la teoría debe ser reforzada con visitas a los lugares de trabajo, en donde se presentan situaciones reales. Esta técnica permite a los participantes apreciar el ambiente de trabajo y relacionarlo con sus experiencias personales. Sin embargo, tales visitas son inútiles cuando no se programan los objetivos que se pretenda alcanzar, dentro de las especificaciones de los comportamientos que deben tener los participantes, después de recibir la capacitación.





---

#### 1.14.21 PRÁCTICA - EJECUCIÓN

Mediante la práctica de una operación o secuencia se logra el mejoramiento del desempeño. Esta técnica refuerza la técnica demostrativa, en donde el capacitador realiza alguna operación frente a los participantes y posteriormente éstos deben repetir el procedimiento bajo la supervisión del capacitador, para ir mejorando el desempeño.

#### 1.14.22 APLICACIÓN DEL APRENDIZAJE AL DESARROLLO DE PROYECTOS

El capacitador conjuntamente con el supervisor, plantean los objetivos de un nuevo proyecto que desee realizar la empresa. Él capacitando deberá realizar el desarrollo y la implantación del proyecto. El capacitador debe proporcionar asesoría a los capacitados, ya sea individual o grupal, para realizar el proyecto. Esta técnica permite al capacitador realizar visitas a los lugares de trabajo y detectar las ventajas y desventajas a las que se enfrentan los capacitados en sus ambientes reales de trabajo.

#### 1.14.23 PRÁCTICAS EN SIMULADORES

Estas prácticas permiten a los participantes experimentar en gran parte, las condiciones en las que realizarán sus funciones, y conocer verdaderamente los materiales de trabajo.







---

#### 1.14.24 CAPACITACIÓN POR COMPUTADORA

En el mercado existe una gran variedad de tutoriales que facilitan y ayudan más que un instructor a los participantes. Existen diversos paquetes que enseñan a dibujar, a manejar un sistema, a sumar y a restar, a manejar una computadora, etc. Una de las ventajas de la capacitación por computadora es que el participante va avanzando según sus aptitudes.

#### 1.14.25 DINÁMICAS DE GRUPO

Son procesos participativos en la conducción de grupos, lo que permite que el facilitador y los participantes interactúen en una forma dinámica con base en el concepto de aprender-haciendo y aprender-sintiendo.

#### 1.14.26 RETROALIMENTACIÓN

A través de esta técnica se espera que los participantes cuenten con datos que de otra forma serían imposibles de conocer acerca de su propia persona; esto es, recibir retroalimentación positiva o negativa, que vaya a contribuir al desarrollo personal. Tiene el propósito de señalar las cualidades o los defectos de nuestros compañeros en un clima de ayuda mutua y de la forma más sana. Su objetivo principal es ayudar a la persona, propiciándole información sobre sí misma.





---

## 1.5 MÉTODOS

Los métodos son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, le sirve de base para la determinación de necesidades.

Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa.

Existen tres métodos de selección:

### 1.5.1 MÉTODO PARTICIPATIVO

Este método involucrará directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso. También se le conoce como "sistema cadena para DNC", y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades; posteriormente, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte de los niveles altos de gerencia y dirección hasta niveles de supervisión, jefatura y operación.

El diagnóstico de necesidades resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados apoyándose en el análisis de información como puede ser la descripción de puesto, informes del desempeño de los trabajadores, reportes e indicadores de productividad en general, todo esto con la dirección del capacitador.





---

Recomendaciones para llevar a cabo el método participativo:

- Sensibilizar al personal de jefatura a participar en la DNC.
- Explicar la importancia de la DNC.
- Presentación de objetivos y la metodología de trabajo.
- Proporcionar los instrumentos para captar información que se haya diseñado previamente.
- Dirigir las mesas de trabajo, en las que estén agrupados los jefes y subordinados según las áreas de departamentos que representen.
- Aplicar la información con datos estadísticos sobre un determinado problema.
- Concertar e interpretar los resultados obtenidos.
- Llenar adecuadamente y firmar las cédulas correspondientes.

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

### 1.5.2 MÉTODO PRESCRIPTIVO

Este método implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de capacitación en la elaboración del diagnóstico de necesidades. Se utilizan instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa.





---

La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo, proporciona al capacitador indicadores para evaluar la situación actual en que se encuentra la empresa, para tener la posibilidad de detectar necesidades de tipo organizacional, separar las necesidades en cuanto al bajo desempeño de los trabajadores y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades detectadas.

Este método es demasiado centralizado y limita la participación de otros departamentos al quedar excluidos del intercambio de apreciaciones a valoraciones y por consecuencia el sentimiento de compromiso disminuye.

### 1.5.3 MÉTODO COMBINADO

La DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación y del ámbito, área y nivel del estudio serán los métodos y los instrumentos a emplear.

La DNC es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente. Al igual que en la DNC, el administrador de la capacitación tiene que ser versátil, en la conducción del aprendizaje un instructor deberá saber cómo y cuándo aplicar las técnicas de aprendizaje dirigido y delegado.





## 1.6 APOYOS DIDÁCTICOS

La importancia de los apoyos didácticos radica en la influencia que los estímulos externos ejercen en nuestro aprendizaje, por medio de los órganos sensoriales.<sup>26</sup>

Las ayudas audiovisuales dan al instructor la posibilidad de transmitir los conocimientos y las experiencias de manera objetiva y atractiva; a su vez le permiten al participante ponerse en contacto con la realidad y cuando no es posible este contacto, le dan la sensación inmediata o indirecta de la realidad.

Algunas de las ventajas de los apoyos didácticos son:

- ◆ Concretan las ideas.
- ◆ Tienen poder de atracción.
- ◆ Mantienen el interés.
- ◆ Provocan emociones vivas.
- ◆ Graban con intensidad las imágenes en la memoria.
- ◆ Tienen poder de persuasión.
- ◆ Inducen a la acción.
- ◆ Aceleran el aprendizaje.
- ◆ Se adaptan a las necesidades de la educación.
- ◆ Son variados.
- ◆ Modifican nuestra cultura y percepción de los conceptos.



---

<sup>26</sup> Jaime A. Grados, Capacitación y Desarrollo de Personal, Página 203



---

A continuación se relacionan algunos de los apoyos didácticos existentes.

- ◆ Pizarrón: la persona que lo utiliza puede desarrollar toda su habilidad e imaginación para dar un significado visual, a medida que va explicando.
- ◆ Pintarrón: es una superficie lisa, blanca, enmarcada, generalmente magnetizada, cubierta por una ligera capa que lo protege y que facilita el deslizamiento del plumón.
- ◆ Magnetógrafo: es conocido también como pizarrón metálico por estar construido con una lámina de hierro en la que se adhieren, por medio de imanes, elementos recortados.
- ◆ Rotafolio: es un auxiliar para presentar por medio de láminas (hojas de 90cm. X 1m.), un proceso o tema.
- ◆ Manual de instrucción: es un conjunto de información presentada en forma escrita, donde se incluyen gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios y cuadros sinópticos.
- ◆ Franelógrafo: es una superficie de franela que permite adherir objetos más o menos planos y ligeros, por medio de una lija en la parte posterior.
- ◆ Material gráfico: estos materiales pueden ser gráficos, diagramas, caricaturas, letreros y carteles, mapas, fotografías y recortes de revistas.
- ◆ Modelos tridimensionales: son objetos a escala que representan con exactitud una realidad y permiten la manipulación y comprensión de cada uno de sus elementos; pueden ser maquetas, diagramáticos (tienen cortes transversales que permiten ver su estructura interna), y simuladores.
- ◆ Títeres: muñeco con cabeza y manos de plástico, con cuerpo de tela y hueco que permite introducir una mano para su manejo.
- ◆ Marionetas: muñeco hecho de tela y madera que se maneja a través de hilos, lo que posibilita el movimiento de sus extremidades.





- ◆ Proyector de cuerpos opacos: aparato voluminoso con un pequeño motor que proyecta ilustraciones, fotografías, cartas, páginas de libros, objetos tridimensionales, y en general cuerpos opacos que no requieren una preparación especial.
- ◆ Audio casetes: cintas grabadas que se reproducen con un aparato, ya sea para un grupo o en forma individual.
- ◆ Proyector de exposiciones fijas: aparato que proyecta transparencias (material estático logrado con una cámara fotográfica y montado en un marco).
- ◆ Película de 16 milímetros: serie de imágenes fijas, tomadas en sucesión rápida en una cinta de 8 o 16mm., que dan la idea de movimientos gracias a la velocidad de cuadros por segundos.
- ◆ Cañón: compuesto por rayos catódicos y ópticos para simplificar el proceso de alineamiento. Muestra una imagen variable de 1 a 6 metros, utiliza pantallas de pared.
- ◆ Proyector de acetatos: aparato con espejo frontal, botón de enfoque, brazo, botón liberador del brazo, columna, botón de cambio de lámpara, interruptor de lámpara, asa de transporte, plataforma, lentes de proyección y válvulas de seguridad. Su función es proyectar material impreso en un acetato.
- ◆ Vídeo casetera: reproduce, graba y edita imágenes contenidas en casetes.



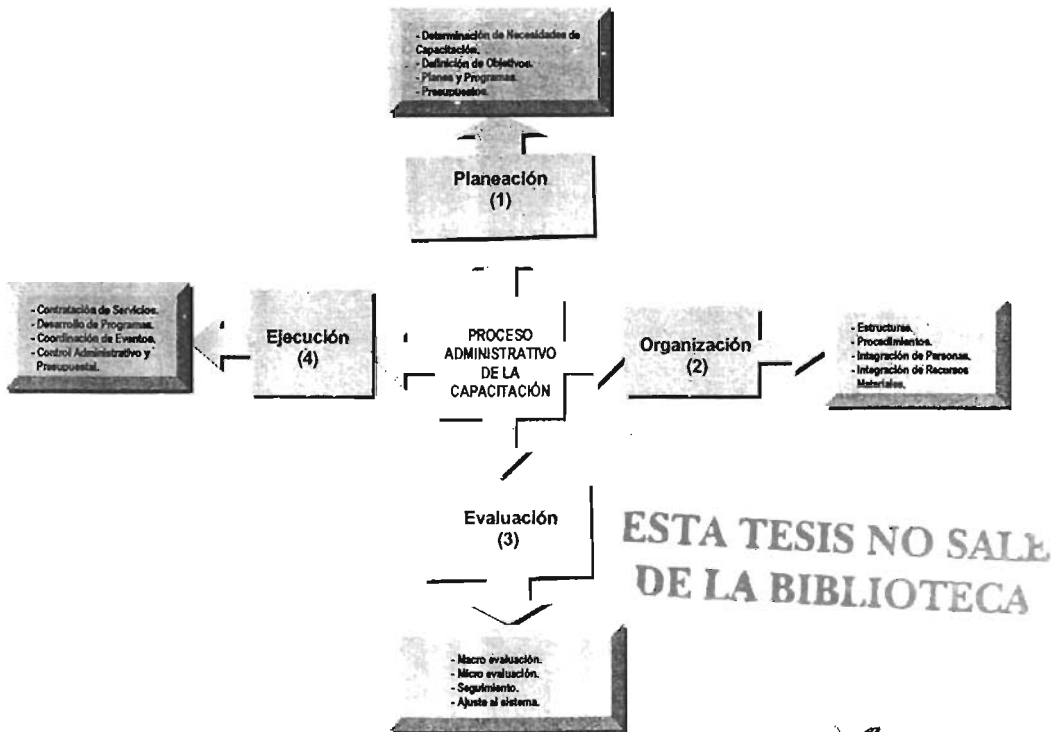


## TEMA 2. PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son cuatro: planeación, organización, ejecución y evaluación.







---

## **2.2 PLANEACIÓN**

Planear es decir con anticipación que se va hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar “que se va hacer” y consta de cuatro etapas.

### **2.2.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)**

Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.

El DNC debe establecer:

- En que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;
- Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requiere que;
- En que cantidad o conque nivel de profundidad se requiere el aprendizaje;
- Cuando y conque prioridad se necesita.





---

El DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa.
- Título del estudio.
- Fecha de elaboración.
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva).
- Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva.
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC.
- Justificación.
- Resumen del documento.
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información.
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información.
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos.
- Procedimiento.
- Resultados.
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender.
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución.
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio.
- Recomendaciones para próximos estudios.
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio.
- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo.





---

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

La necesidad de capacitación se define como la diferencia medible o cuantificable, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Por tanto la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

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

Dentro del estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.





---

## 2.2.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Este modelo es utilizado para localizar la información organizacional y el correspondiente diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

En este modelo podemos detectar los requerimientos básicos para que una empresa emprenda un programa de entrenamiento del personal, así mismo las necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para desempeñar satisfactoriamente su puesto de trabajo.

Este método consiste en el análisis comparativo es uno de los más idóneos para realizar el diagnóstico de necesidades y se integra de los siguientes pasos:

\* Definir la situación idónea de un puesto de trabajo. En este se establece lo que esperamos obtener de la persona que ocupe el puesto, debe ser el ideal, tomando en cuenta los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad.

\* La situación real. Una vez definida la situación idónea se determina la situación real, se diseñaran los instrumentos más idóneos según el caso específico, entre los que encontramos la entrevista, cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.





---

\* Análisis comparativo. Se analizan los dos primeros pasos se debe confrontar la situación idónea contra la situación real para determinar las discrepancias entre ambas e identificar los obstáculos en el desempeño del trabajo. No todas las diferencias serán imputables a necesidades de capacitación, también pueden deberse a problemas de la empresa. La determinación de necesidades nos sirve para una adecuada toma de decisiones.

### 2.2.3 SITUACIÓN DESEADA Y SITUACIÓN REAL

Este es uno de los pasos en donde nos debemos preguntar ¿qué se desea o es necesario cambiar?; tal vez sea elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio (de talentos, tiempo, materia prima, actividades, etc.), propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o los índices de accidentes, u otras posibilidades, que se convierten en prioridades específicas. Obviamente, es indispensable apreciar o medir objetivamente el estado real de estos aspectos, para lo cual se emplean diversos indicadores, instrumentos y procedimientos. Es preciso poner énfasis en que si se carece, de una medición objetiva de la situación actual será imposible determinar después si las actividades desplegadas condujeron a mejorar (o a empeorar) dicha situación.

Para poder determinar la situación actual o real en la cual nos encontramos, también es necesario establecer la situación a la cual se aspira, es decir, las metas a lograr, las cuales, también deben ser expresadas en forma cuantificable.





---

La diferencia, en caso de existir, entre la situación ideal (empleando esta palabra para significar que dichas metas constituyen todavía una idea, que no tienen realidad concreta) y la actual, se denomina una necesidad. Puede hablarse también de deficiencia. Igualmente, en la medida en la cual exista proximidad entre ambas situaciones, se incrementará la calidad de la situación actual.

Para muchos expertos es indispensable iniciar por ahí el proceso de detección de necesidades con técnicas tales como la entrevista, el cuestionario, la observación, el panel de especialistas, etc. También se van a estudiar los índices de desperdicios, de accidentes, de ventas y así sucesivamente pero ninguno aclara con precisión cómo emplear esos índices en la detección de necesidades por lo que tal asunto se convierte en algo tan impreciso, nebuloso e inalcanzable.

Otra técnica recomendada muy frecuentemente es el análisis del puesto. Pero, el análisis tradicional, en su sección de requerimientos o especificación coloca el énfasis en los rasgos o características de personalidad (inteligencia, escolaridad, experiencia, espíritu de servicio, responsabilidad, etc.) en vez de referirse a conductas observables.

A este respecto, algunas ideas son trascendentales: la detección de necesidades implica, como antes se especificó; una comparación entre algo que se desea o se requiere contar (situación ideal) y la situación real. La comparación, para ser útil, necesita ser lo más objetiva posible, es decir, alejada de los gustos y preferencias personales. Pero, se presentan varias dificultades:





- 
- a) Lo que debe hacerse se toma generalmente sobre la base del análisis del puesto de un trabajador por un jefe, procedimiento que puede dar lugar a contar con datos incompletos, por omisión.
  - b) Los requerimientos del puesto pueden basarse, por lo mismo, en juicios personales y fragmentarios.

#### 2.2.4 ANÁLISIS DE OPCIONES

Así pues, el paso siguiente es el examen de soluciones hacederas. Lo cual debe incluir las consecuencias dables de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Esta etapa constituye la búsqueda, de posibles factores causales para lograr un cambio de situación real. Desde luego, una de las alternativas factibles es la capacitación; pero, pueden existir otras: estructura, remuneración, tecnología, etc. En este punto es imprescindible emplear un enfoque sistemático para visualizar la organización, sobre todo para la exploración de consecuencias; indeseables.

Un punto merece especial análisis: ¿cómo se justifica de manera coherente y lógica, la conexión, entre cada, alternativa de solución y la necesidad en cuestión?, ¿de dónde sale la idea de dichas alternativas pueden constituir, una solución al problema?. Las diversas teorías (es decir; el conjunto de conceptos, hechos reales y leyes) son imprescindibles auxiliares para responder a estas preguntas. La práctica deberá sustentarse en una buena teoría para ser más efectiva.





---

Así el posible análisis de los factores causales del cambio deseado en la situación actual es absolutamente indispensable antes de satisfacerse en capacitación si es que van hacerse las cosas de acuerdo a un pensamiento racional y se desea incrementar la productividad.

Los dos pasos anteriores constituyen la fase, de diagnóstico de necesidades, que pueden ser o no de capacitación también.

### 2.2.5 VENTAJAS DEL DNC

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.







- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación, como administrar las parrillas de reemplazo.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

## 2.2.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, forman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

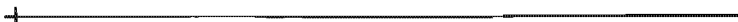
Los objetivos en capacitación deben fiarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetitos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso.





Los objetivos deben ser base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.





---

## 2.3 OBJETIVOS DEL DNC

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, de adiestramiento o de desarrollo.
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que se van a realizar.
- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.





- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.
- Tomar conciencia de que muchas necesidades de capacitación permanecen latentes aun para el ojo experimentado y de que hay que empezar con tareas de diagnóstico no muy disímiles de la que se esperan del médico en su ejercicio profesional.
- Identificar los diversos servicios que puede y debe prestar una detección de necesidades de capacitación a nivel nacional.
- Saber aplicar las metodologías y las técnicas más adecuadas para dicho efecto.

### 2.3.1 ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación de significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles de organizacionales. Por ejemplo, los cursos de mecanografía, taquigrafía, archivo y redacción, bien pueden entregar un programa de capacitación de un grupo ocupacional.

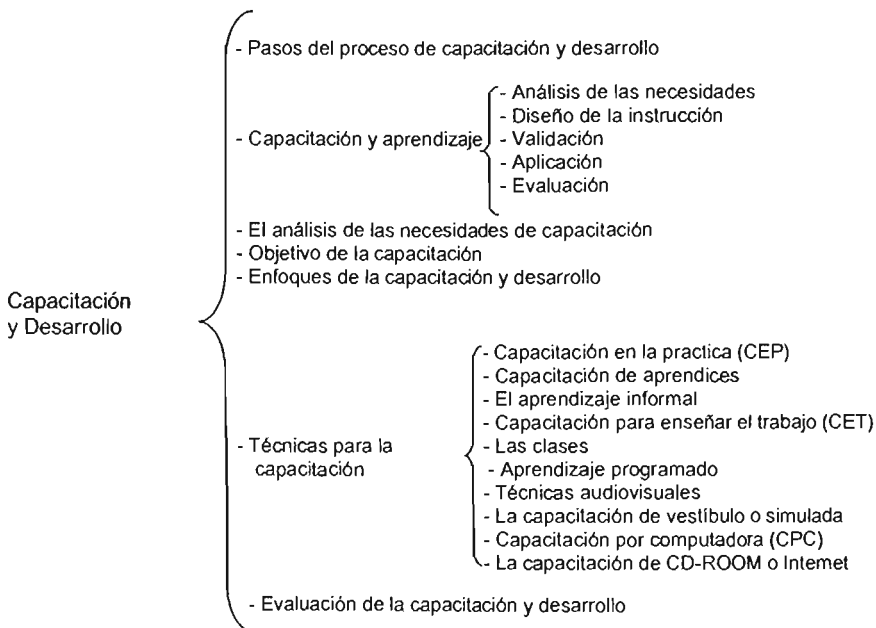
Del mismo modo, un programa de capacitación para el área de recursos materiales puede comprender los cursos de control de inventarios, almacén y manejo de materiales y compras, entre otros, contribuyendo a satisfacer necesidades en distintos puestos de trabajo de una misma área de trabajo.





La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y diseño de los medios de adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

Existen varios elementos esenciales en la elaboración de programas de los que pueden mencionarse, por lo menos: redacción de objetivos en las diversas esferas del puesto, procedimientos, estrategias y apoyos didácticos y evaluación del aprendizaje. Dichos componentes constitutivos, en la realidad, no deben contemplarse en forma aislada sino integralmente. Ante la imposibilidad de explicarlos al mismo tiempo, debe recurrirse, no obstante, a un tratamiento secuencial. Sin embargo, antes de entrar a estos puntos detengámonos durante unos párrafos en el concepto y la importancia del aprendizaje en general y de la enseñanza de adultos.





Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en 5 pasos:

1. Análisis de las necesidades. Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.
2. Diseño de la instrucción. En este punto se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.
3. Validación. Es en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido.
4. Aplicación. Es donde se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como por ejemplo, capacitación práctica y aprendizaje programado.
5. Evaluación. Es aquí donde se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa.

### 2.3.2 PROYECTO DE PROGRAMA

En base a los objetivos conductuales, que redactaron sólo en forma general, se elabora un primer proyecto del contenido del curso. Se especificarán los temas y los objetivos particulares conductuales de cada uno. Debe incluirse, de la duración del evento.





### 2.3.3 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PLANES

Existen varios elementos esenciales en la elaboración de programas. Pueden mencionarse, por lo menos: redacción de objetivos en las diversas esferas del puesto, procedimientos, estrategias y apoyos didácticos y evaluación del aprendizaje. Dichos componentes constitutivos, en la realidad, no deben contemplarse en forma aislada sino integralmente. Ante la imposibilidad de explicarlos al mismo tiempo, debe recurrirse, no obstante, a un tratamiento secuencial.

Elaborar un Programa de Capacitación implica: Detectar áreas prioritarias, Presupuesto aprobado, Detección de necesidades de capacitación, Objetivo General, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.

### 2.3.4 PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas- máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.

### 2.3.5 ESTIMACIÓN DE RECURSOS

Tomando como punto de partida el proyecto del punto previo, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para una apreciación.





Las finalidades de este paso son dobles:

- a) En caso dado, fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.
- b) Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

### 2.3.6 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Concepto de punto de equilibrio: es aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos o si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer, como un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de capacitación.

Aquí debe tomarse una decisión: ¿debo o no invertir en capacitación? No obstante, la respuesta está relacionada mejoría requerida en la situación actual (productividad, desperdicios, etc.). Por lo tanto, conociendo este aumento podemos estimar si es posible o no en las circunstancias dadas. Si la decisión es afirmativa, entonces tenemos automáticamente una meta mínima para lograr. Se obtienen también un presupuesto financiero de costo.







---

## 2.4 ORGANIZACIÓN

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La capacitación abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

En este sentido, el departamento de capacitación debe contar con una estructura orgánica y funcional que permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para sacar adelante y exitosamente un plan de capacitación.





---

La fase de la organización responde al como se va a hacer y conque se va a llevar acabo y se descompone en cuatro elementos: Estructuras, Procedimientos, Integración de Personas e Integración de recursos materiales.

### 2.4.1 ESTRUCTURAS

Se dice con frecuencia que con buen personal cualquier organización funciona. Sé a dicho incluso que es conveniente cierto grado de vaguedad en la organización, pues de esta manera, las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. Lo cierto es que los individuos capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán con efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras.

El departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la organización, un área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

### 2.4.2 PROCEDIMIENTOS

La organización implica un sistema administrativo, pues la función administrativa de organizar consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones, en sistemas y procedimientos.





---

El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados.

La capacitación es acción, es comunicación y es interacción, y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también de que éstos no ahoguen la eficacia, la prontitud y el sentido de oportunidad que deben caracterizar un buen sistema de entrenamiento.

### 2.4.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Administrar sistemas de entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas pues la capacitación no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnósticos, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos en la fase de planeación.

La asignación de personas a puestos requeridos definir todas las posiciones administrativas, realizar las descripciones de puestos e identificar sus requerimientos.

En empresas grandes seguramente se requiera de equipos integrados de personas que cubran puestos tales como el de analistas, coordinadores, instructores, diseñadores didácticos, asesores, secretarías, auxiliares, etc.





---

#### 2.4.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero sí necesita que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

Es frecuente que muchos programas bien planeados, bien diseñados y bien conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones que se realizan.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipos de video, de retroproyectores, de rota folios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.

La fase de la organización que dota de los recursos materiales a un buen sistema de capacitación no debe descuidarse, a pesar de que las acciones capacitadoras exitosas son las que en la práctica abren la puerta de la gerencia para lograr el equipamiento.





---

## 2.5 EVALUACIÓN

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados.

### 2.5.1. OBJETIVOS, INDICADORES Y REACTIVOS

Para lograr el aprendizaje, de acuerdo a las funciones psicológicas, motrices o sociales (en su caso) que entran en juego; constituyen el medio para lograr el objetivo deseado.

Después de efectuado el proceso de aprendizaje se requiere verificar si la persona adquirió o perfeccionó las conductas mencionadas en la meta; o sea, es necesario controlar si se logró el objetivo. Así pues, es menester emplear algún medio que señala si el estudiante o capacitando aprendió o no. Tal función es cubierta por los reactivos y los indicadores.

Un reactivo es un factor que se presenta al estudiante o capacitando para que despliegue el comportamiento que se espera mejore o incorpore a su arsenal conductual. Los problemas, casos, preguntas, etc., constituyen reactivos. Además de cumplir una función educativa pueden desempeñar también un papel de ejercitación y reforzamiento.





---

El resultado obtenido con los reactivos constituye un indicador del aprendizaje. Algunos de los indicadores empleados más comúnmente son: número de respuestas o conductas correctas, errores cometidos al realizar una tarea, tiempo empleado para dominarla, tiempo empleado para recordada, número de repeticiones requeridas para aprenderla, etc.

Por tanto, los objetivos educacionales se expresan en términos de comportamientos observables, de ahí también que se establezca una conexión con el Inventario de Comportamientos o Perfil de Excelencia que debe haberse construido para el puesto tipo de que se trate.

En el proceso administrativo tradicional, después de una acción llega la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no los objetivos marcados, es decir, si se resolvió el problema detectado. Empero ningún tratadista del proceso administrativo, hasta donde yo sé, incluye el otro punto, capital de suyo como se ha explicado antes: conocido el hecho de que sí se lograron los objetivos ¿se debió a las actividades desplegadas y los recursos empleados? o bien, ¿se lograron los objetivos a pesar de esas actividades y recursos, o con forma independiente de ellos?

## 2.5.2 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.





Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos que se muestran:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso.
3. Empleados capacitados.
4. Examen posterior al curso.
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hallan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se describen del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismos.

Esta cuarta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende:





---

### 2.5.3 MACRO EVALUACIÓN

El sistema de capacitación como ente concreto no existe, se manifiesta mediante la integración de estructuras, procesos, tecnología y recursos técnicos y humanos dispuestos para tal fin.

La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legales, administrativos e instruccionales de ahí que se le conozca como macro evaluación o evaluación del sistema de capacitación.

### 2.5.4 MICRO EVALUACIÓN

Si bien es cierto, la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de que manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad.

La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñado; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor. Se le conoce también como micro evaluación o evaluación del proceso instruccional o evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.







### 2.5.5 SEGUIMIENTO

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

El seguimiento no se hace en todos los casos, pero sí en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan el trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables par hacer comparaciones posteriores y diferenciar así qué beneficios son producto del entrenamiento y cuáles son resultado de acciones organizacionales distintas.

La medición del costo-beneficio se hace principalmente cuando se sigue la estrategia de DNC con base en problemas, ya que ésta se basa en insumos objetivos más confiables que son los indicadores de productividad en general.





## 2.5.6 AJUSTES AL SISTEMA

La cuarta fase de la evaluación del proceso administrativo del entrenamiento se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema aplicando la auditoría funcional.

Este método se integra en siete pasos, siendo este último la interpretación, gráfica y elaboración del informe de los resultados en el cual se señalan las adaptaciones y ajustes que se deben realizar para conservar un sistema siempre actualizado, según la etapa de desarrollo en la cual se encuentre.





---

## 2.6 EJECUCIÓN

Encaminar la acción capacitadora al logro de la armonía en los esfuerzos individuales es una actividad esencial de todo gerente de entrenamiento.

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzo y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. La ejecución integra fases:

### 2.6.1 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material fílmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

### 2.6.2 DESARROLLO DE PROGRAMAS

La fase de ejecución del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar, y entrenar a los instructores internos o donde se deben validar los servicios externos de instrucción, pero en la práctica es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación.





---

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional. Esta tarea es más de carácter didáctico que de naturaleza administrativa, y al igual que la coordinación de eventos.

A fin de resolver el problema detectado (es decir, la diferencia entre la situación actual y la excelencia) es preciso proceder de una manera sistemática en la impartición de la capacitación. El examen detenido de los comportamientos y la ineficiencia van a conducir a la estructuración de métodos y maneras para perfeccionados mediante la capacitación (sí ésta parece ser la causa principal). Además, la legislación vigente en México obliga a presentar ante las autoridades del trabajo, los planes y programas respectivos.

La propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social emplea las siguientes definiciones.

Criterios para la formulación y presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento:





- 
- a) Plan de Capacitación y Adiestramiento por Empresa: Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada tipo de los puestos de trabajo de cada, una de dichas áreas ocupacionales.
  
  - b) Programa. Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento, en un determinado puesto de trabajo.

A partir de los programas van a integrarse los planes, pues; los primeros constituyen las unidades primarias de los segundos.

Es prudente recordar también lo siguiente: pueden existir programas generales a los cuales pueden adherirse las empresas, como lo han propiciado diversas Cámaras.

### 2.6.3 COORDINACIÓN DE EVENTOS

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigeración de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.





---

La coordinación de eventos es una tarea muy desgastante y a veces ingrata pues muchas empresas valoran la calidad del entrenamiento en función de la eficiencia con que se realiza un seminario y en razón a la evaluación del impacto que éste produce en los participantes.

Las actividades de coordinación son quizá las tareas que demandan más urgencia, más tiempo y más esfuerzo, pero también las que impactan menos en la eficiencia o efectividad del entrenamiento. Ambos efectos deben equilibrarse y poner énfasis en la coordinación, en tanto ésta sea una fuerza que sume eficacia al entrenamiento.

#### 2.6.4 CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc.

Los mecanismos, a veces engorrosos pero necesarios para mantener el control de todos los recursos y para retroalimentar al sistema, se dan en esta fase de la ejecución.





---

## 2.6.5 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LA CAUSACIÓN

La capacitación puede ser un medio para resolver problemas. Ahora bien, a fin de utilizar mejor los recursos de la organización, necesario es determinar, después de efectuadas las acciones de capacitación, dos aspectos importantes:

- a) ¿Se dio el cambio requerido? Vale decir ¿se resolvió el problema? El lector ya habrá identificado aquí la etapa de control, dentro del proceso administrativo tradicional.
- b) En caso de que se haya dado el cambio ¿se debió a la capacitación? Dicho de otra manera, ¿la acción de capacitación constituye el factor causal del cambio? Evidentemente, si la respuesta es negativa, se aprovecharán mejor los recursos olvidándose de la capacitación y dirigiendo la atención a los que parecen ser los verdaderos determinantes de haber cerrado la brecha entre situación deseada y situación real.

Se insiste en que la metodología para determinar la acusación debe ser planeada adecuadamente, por lo que antes de iniciar las actividades de capacitación preciso es haber diseñado los procedimientos a seguir en este respecto. Es por ello que esta etapa se coloca a estas alturas del proceso, si bien puede darse en forma paralela al paso anterior. Lo verdaderamente trascendente es tener en mente la adjudicación del cambio a la capacitación. En caso de no planearse correctamente o de pasar por alto esta etapa, estaremos en imposibilidad de evaluar los resultados.





---

Con cierta frecuencia me piden en algunas organizaciones ayuda para valorar las consecuencias de la capacitación después de haberla impartido, lo cual en la mayoría de los casos resulta imposible. Debemos empezar a pensar en la evaluación de los resultados con anticipación a la consumación de los hechos.





## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**



---

## **CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **TEMA 1. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS**

#### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

La Productora y Comercializadora de Embutidos, es una empresa orgullosamente Mexicana en busca de la mejora continua; con más de 60 años de experiencia en la industria de carnes frías. Cuenta con servicios de refrigeración y congelación.

La empresa esta comprometida con la sociedad mexicana, con sus clientes y consumidores, para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas de:

- Calidad
- Variedad
- Precio
- Servicio
- Distribución

Su historia comienza desde hace más de 70 años en España; cuando una familia del sur, sacrificaba 3 cerdos a la semana para producir embutidos como Fuet, Lomo Embuchado, Chorizo, Salchicha, Jamón y Paleta, todos curados con sal y distribuidos a caballo por la zona.

A principios de los años 30's y con una visión de crecimiento, el jefe de la familia cambia su residencia a México con el propósito de continuar el negocio de las carnes frías en el Mercado de San Juan, y es hasta 1951 cuando se constituye la Productora y Comercializadora de Embutidos, con la producción de Tocino y Chuleta Ahumada.





---

En 1960, como consecuencia de la preferencia del consumidor mexicano, la empresa amplía su línea de embutidos cocidos (Jamones y Queso de Puerco, principalmente).

La compañía continúa expandiéndose, produciendo Salchichas y lanzando al mercado una nueva marca para competir en un mercado de volumen y precio. Es aquí donde la empresa adquiere la tecnología al vacío.

En 1982 el fallecer el dueño; en su honor se crea la Productora y Comercializadora R. En esta misma década surgen otras marcas teniendo el crecimiento comercial y tecnológico más fuerte en su historia, principalmente por la adquisición de termo-formadoras continuas.

1993 es el año en que nace una nueva división de frigoríficos, y en el 2000 comienzan a exportar sus productos a Centroamérica y el Caribe. Para el 2001 el 100% del transporte es refrigerado.

Actualmente tiene a más de 1,200 personas empleadas, donde más del 60% son mujeres. Cuentan con 2 plantas de procesamiento de carne, 4 plantas frigoríficas y de logística, así como expendios y centros de distribución localizados en puntos estratégicos de la República Mexicana.

En los 90's, se vendía 1,500 toneladas al mes y daba trabajo a más de 600 personas, cifras que representaban un crecimiento del 100% comparado con la década que había terminado. Además de construir sus primeros centros de distribución en el interior de la República y en la Ciudad de México, la empresa adquiere una línea continua de Salchichas.





Como parte del crecimiento y para estar a la vanguardia, se adquirió tecnología de punta para administrar los recursos de la compañía (SAP R/3), contribuyendo al desarrollo de sus empleados, clientes y proveedores.

Emplea a más de 800 amas de casa, brinda asistencia social a asilos, orfanatos, escuelas, iglesias y produce alimentos que aportan valor nutrimental a la dieta de las familias mexicanas.

## **1.2 MISIÓN**

Producir y comercializar productos y servicios de la más alta calidad, saludables y seguros, con precios competitivos y respeto al medio ambiente, para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, generando valor y beneficios para nuestros empleados, socios, accionistas y proveedores.

## **1.3 VISIÓN**

Ser la mejor compañía de alimentos y servicios de refrigeración a nivel nacional e internacional.





---

## 1.4 VALORES

- **Servicio:** Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores.
- **Integridad:** Lealtad, sinceridad, honradez, justicia.
- **Desarrollo:** Superación continua y crecimiento personal y profesional.
- **Aprendizaje:** Organización inteligente que aprende para tener un mejor futuro.
- **Trabajo en equipo:** Los logros del equipo son más importantes que los individuales.
- **Reconocimiento:** Valorar, agradecer y distinguir las aportaciones de los equipos y personas que contribuyen positivamente al cumplimiento de los objetivos.

## 1.5 OBJETIVOS

Nuestros objetivos se basan principalmente en cuatro aspectos:

1. **Servicio:** Ser la mejor elección para nuestros clientes, a través de un trato cordial y amable con el que se sienta satisfecho y con deseo de regresar.
2. **Social:** Cumplir con nuestra responsabilidad social, trabajando orgullosamente con calidad y así crear un bienestar en nuestra comunidad.
3. **Económico:** Crear valor para nuestros socios, clientes y empleados.
4. **Mercado:** Lograr un posicionamiento en la mente del consumidor como la opción práctica de comprar alimentos de calidad.





---

## 1.6 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- ◆ **Superar las expectativas del cliente y del consumidor:** Estableciendo una percepción de valor y calidad insuperables en todos los productos y servicios.
- ◆ **Pasión por servir:** Aportando el máximo esfuerzo para superar las expectativas de todos los clientes.
- ◆ **Innovación:** Sorprendiendo cada vez más a los consumidores con la creación de mejores productos, servicios, sistemas y procesos para así, asegurar una ventaja competitiva.
- ◆ **Dominio absoluto:** Posicionarse en el mercado de embutidos, logrando una presencia absoluta en todos los puntos de venta.
- ◆ **Ser el mejor lugar para trabajar:** Siendo la empresa que contrata, retiene y desarrolla a la mejor gente de trabajo.
- ◆ **Liderazgo compartido:** Delegando a todos los miembros de la organización la responsabilidad de construir la operación más exitosa.
- ◆ **Optima rentabilidad en todos los recursos:** Siendo productivos, eliminando desperdicios e invirtiendo inteligentemente, para así cumplir con el total de compromisos financieros.
- ◆ **Compromiso social:** Respetando las leyes nacionales e internacionales, para poder promover y colaborar en el desarrollo de las comunidades en donde se opera.

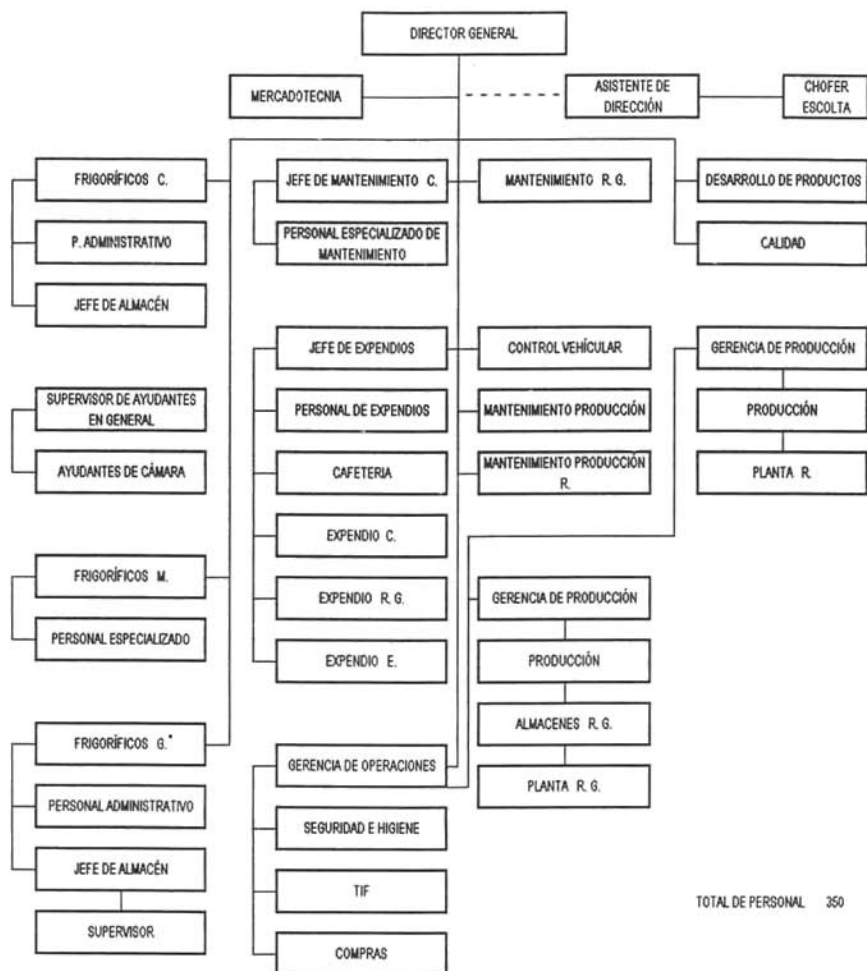




## TEMA 2: ÁREAS DE LA EMPRESA

### 2.1 ORGANIGRAMA GENERAL

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS





---

## 2.2 ÁREAS FUNCIONALES

### 2.2.1 RECURSOS HUMANOS

#### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b) Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c) Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.
- i) Supervisar la administración de los programas de prueba.
- j) Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- k) Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.







## 2.2.2 CONTABILIDAD

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Aplicar los principios de costos en el registro y control de operaciones para la elaboración de estados financieros.
- b) Manejar procedimientos para la obtención y administración eficiente de los recursos financieros de las organizaciones, buscando la asignación eficaz de recursos.
- c) Manejar conceptos y técnicas de los procesos administrativos.
- d) Evaluar y aplicar sistemas de información financiera.
- e) Aplicar la informática como herramienta útil para hacer más eficientes los procedimientos contables.
- f) Analizar y aplicar las normas, técnicas y procedimientos aplicables a la auditoría.
- g) Determinar el objetivo que se persigue con un balance general.
- h) Dominar correctamente las clasificaciones de las cuentas de Activos, Pasivos, y Patrimonio.
- i) Aplicar las técnicas contables en la elaboración y presentación del balance general.
- j) Identificar el objetivo con la elaboración de un estado de ganancias y pérdidas
- k) Clasificaciones de las cuentas de ingresos y egresos.
- l) Técnicas contables utilizadas en la elaboración y presentación del estado de resultados.





### 2.2.3 SISTEMAS

#### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Revisar y evaluar los sistemas y procedimientos establecidos y proponer las modificaciones necesarias.
- b) Evaluar los sistemas administrativos de la comercializadora y sugerir las modificaciones necesarias.
- c) Llevar el inventario de los sistemas implantados y unificarlos.
- d) Diseñar y evaluar las formas y registros utilizados por la empresa y llevar control sobre los mismos.
- e) Atender lo relativo al proceso de programación administrativa y desarrollo organizacional de la Comercializadora.
- f) Proveer a los usuarios de la tecnología que les sea útil para realizar sus labores.
- g) Mantener a las redes 100% en operación.
- h) Buscar estrategias para reducir costos a la empresa.
- i) Alinear los procesos de negocios con la tecnología.
- j) Adiestrar a los usuarios.

### 2.2.4 CUENTAS POR PAGAR

#### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Obtener recursos financieros para la operación de la Comercializadora de Embutidos.
- b) Administrar los valores y el efectivo.
- c) Administrar y prever riesgos financieros operacionales y del patrimonio general de la empresa.
- d) Administrar adecuadamente el flujo de efectivo y los activos monetarios de la empresa.





- e) Administrar la aplicación de recursos financieros.
- f) Supervisar la adecuada recuperación de la cartera vencida de cada uno de los clientes.
- g) Supervisar la programación de pago a proveedores.
- h) Vigilar la correcta y clara operación de la Caja General.
- i) Realizar la elaboración de flujos de efectivo.
- j) Supervisar la apertura de cuentas de cheques.
- k) Definir y autorizar límites de crédito.
- l) Formular pronósticos de cobranza.
- m) Conciliar las cuentas de los clientes.
- n) Proponer y llevar acabo alternativas que permitan optimizar los resultados del área.
- o) Generar y analizar reportes que faciliten la operación del área.
- p) Establecer métodos de medición de productividad.

## 2.2.5 CRÉDITO Y COBRANZA

### FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA

- a) Elaborar presupuestos mensuales de cobranza.
- b) Tomar decisiones para regularizar los clientes que retracen sus pagos.
- c) Llevar la estadística de la cobranza.
- d) Informar oportunamente a la gerencia de administración y finanzas las actividades relacionadas con la cobranza.
- e) Mantener alto el nivel de eficiencia de su área.
- f) Coordinar la cobranza general del área, recabando la información necesaria para obtener los pagos correspondientes.
- g) Vigilar que las facturas de expendios foráneos se envíen oportunamente.





- h) Supervisar que las facturas de los expendios foráneos estén registradas en el SAP.
- i) Colaborar en la depuración de la cartera de clientes.
- j) Vigilar que los expendios foráneos efectúen oportunamente los depósitos en los bancos.
- k) Supervisar que se registre la cobranza en el sistema SAP y darle seguimiento hasta la recuperación del efectivo.

## 2.2.6 PLANTA PRODUCTIVA

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Elaborar productos de buena calidad.
- b) Controlar la calidad del producto.
- c) Satisfacer las necesidades de producción.
- d) Minimizar costos sin bajar la calidad del producto.
- e) Incrementar la capacidad de producción de acuerdo con la planeación de la compañía.
- f) Obtener productividad, lograr el equilibrio entre los productos manufacturados y los recursos empleados para su fabricación.
- g) Coordinar el abastecimiento de la materia prima a las diferentes plantas.
- h) Coordinar los pagos semanales a los diferentes proveedores que tiene la comercializadora.
- i) Investigación y desarrollo técnico.
- j) Coordinar el abastecimiento del producto.
- k) Coordinar las ventas del producto.





## 2.2.7 ALMACÉN

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Una vez que la materia prima cárnica cumplió con los requisitos de calidad, se almacenarán en cámaras de refrigeración o congelación, según sea el caso.
- b) Los embutidos se identificarán asociada con la fecha de ingreso y de empaque, para poder ingresarla al almacén de acuerdo al principio de primeras entradas y primeras salidas.
- c) Se selecciona la carne retenida o rechazada, y se mantiene en la misma cámara de almacenamiento, en una área específica para esta, para no contaminar la carne buena.
- d) Elaboración y almacenamiento higiénicos de la carne y los subproductos comestibles.
- e) Colgado o enfriamiento a temperaturas del almacén antes de la entrega.
- f) Supervisión de los almacenes en movimientos físicos y en sistema.
- g) Inventarios mensuales.
- h) Análisis de cuentas de inventario.

## 2.2.8 CALIDAD

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Elaborar productos confiables desde el punto de vista sanitario, con buena presentación, uniformes, que agraden a los consumidores.
- b) Con la calidad del producto garantiza la permanencia en el mercado para la optimización de condiciones de competencia y aumentar las ventas.





- 
- c) Vigilar cuidadosamente y diariamente las condiciones sanitarias ambientales y de las materias primas, así como las desviaciones de los estándares de producción predeterminados.
  - d) Los responsables del control de la calidad deben sacar la producción a tiempo.
  - e) Producir dentro de especificaciones de calidad y al menor coste posible.
  - f) Disponer de una pieza limpia, ordenada, con buena iluminación, donde la persona encargada, controle racionalmente la calidad de las diferentes materias primas que se compran, los productos en proceso y productos terminados.

## 2.2.9 HIGIENE Y SANIDAD

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Supervisar que se realice el examen médico al personal para conocer su estado de salud.
- b) Verificar a diario heridas en las manos de los operarios, obligando a usar guantes o dediles a aquellos que presenten infección aguda, susceptible de contaminar los productos elaborados con estafilococos.
- c) Mantener limpios los locales.
- d) Disponer de existencias suficientes de papel higiénico y controlar su uso racional.
- e) Controlar el abastecimiento del jabón líquido de las jaboneras.
- f) Supervisar el aseo de las manos de los operarios antes de salir de los baños para su ingreso a planta.
- g) Vaciar las papeleras cuando sea necesario.
- h) Supervisar el cuidado e higiene de las áreas de trabajo.





- 
- i) Asegurar el aseo y renovación del agua con desinfectante del túnel sanitario.
  - j) Verificar que la planta sea limpiada siguiendo las recomendaciones generales para una limpieza correcta.
  - k) En caso de quedar algo de carne almacenada, se debe revisar que sea retirada a otra cámara para evitar salpicaduras que contaminen la materia prima.
  - l) Supervisar que las máquinas sean desarmadas para poder realizar una limpieza muy cuidadosa.
  - m) Verificar que las señales de seguridad se encuentren en buenas condiciones.
  - n) Verificar que los extintores estén colocados en lugares estratégicos.

## 2.2.10 MANTENIMIENTO

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Mantenimiento preventivo del equipo industrial de embutidos, para garantizar la calidad de los procesos de elaboración y de los productos terminados.
- b) Supervisar la adecuada conservación y mantenimiento de las instalaciones y equipos de la empresa.
- c) Tramitar la adquisición, uso, almacenamiento, conservación y control de los equipos de trabajo.
- d) Supervisar las condiciones de seguridad e higiene de los talleres y demás áreas de trabajo.





## 2.2.11 COMPRAS

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Localizar y seleccionar las fuentes de suministro de materia prima, materiales, refacciones, equipo y/o servicios necesarios para la operación de la Comercializadora de Embutidos.
- b) Solicitar y obtener cotizaciones de los proveedores.
- c) Conocer en sus detalles las operaciones y los procesos generales de las plantas de producción y los procedimientos para el control de la producción y de los materiales.
- d) Conseguir la materia prima, productos o servicios solicitados por las áreas de la Comercializadora de Embutidos.
- e) Asegurarse de que los materiales solicitados por las áreas de la Comercializadora de Embutidos sean los necesarios para desempeñar las actividades de la empresa.
- f) Conocer los factores que influyen en el costo de fabricación: la demanda, suministro, costo de materiales y mano de obra necesarios para realizar las compras de la empresa.
- g) Analizar los requerimientos para hacer especificaciones en sustitutos o equivalentes.
- h) Reunir y analizar los datos sobre los mercados, la oferta, la demanda y las tendencias de los precios.
- i) Entrevistar a los proveedores activos y a los potenciales; analizar los datos recopilados para determinar la confiabilidad técnica, administrativa y económica.
- j) Visitar las instalaciones de los proveedores con Aseguramiento de Calidad cuando sea necesario para asegurarse de la calidad del producto.







- 
- k) Vigilar que se cumplan las fechas de entrega negociadas con los proveedores.
  - l) Efectuar arreglos para llevar a cabo análisis de las materias primas o productos con nuevas fuentes de abastecimiento, coordinando con el área de Calidad las normas a las cuales deberán apegarse.
  - m) Registrar y mantener al día los controles y reportes necesarios para el mejor desempeño de las funciones del departamento e informar a la Dirección General.

## 2.2.12 VENTAS

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Calcular el número real de ventas hechas por año, tanto por el vendedor individual como por el total de la fuerza de ventas.
- b) Calcular los costos de ventas directos del vendedor individual, así como los de toda la fuerza de ventas.
- c) Dividir los costos totales entre el total de visitas, tanto por vendedor individual como por el total de la fuerza de ventas.
- d) Comprobar la solvencia del cliente.
- e) Orden de salida (Original y copia).
- f) Enviar original al departamento de almacén.
- g) Realizar los documentos de pago adecuados.
- h) Registrar la operación en el libro de ventas.

## 2.2.13 PROMOCIONES

### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Promover el producto por medio de publicidad, folletos, catálogos y/o cualquier tipo de comunicación.





- 
- b) Supervisar la promoción del producto, siendo uno de los factores sociales de mayor importancia para la comercializadora.
  - c) Supervisar la forma en que se promocionará comercialmente el producto.
  - d) Coordinar la elaboración del catalogo.
  - e) Comunicarse con el promotor responsable de su cadena y/o sector productivo.
  - f) Supervisar que la promoción que se realice del producto convenga o seduzca al consumidor.
  - g) Localizar los mejores medios de comunicación donde se anuncie el producto.
  - h) Considerar cualquier forma de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
  - i) Buscar un conjunto de medios que se empleen para divulgar noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores.
  - j) Impulsar el producto al mercado para provocar una aceleración del consumo, como acción de comunicación basada en la información, en la persuasión y en la sugerencia.

#### 2.2.14 DISEÑO

##### *FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA*

- a) Publicidad a través de agencias externas.
- b) Preparación de audiovisuales u otros materiales para presentaciones.
- c) Exposiciones.
- d) Propaganda.
- e) Investigación de Mercados: Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, clientes, ventas, etc.





- 
- f) Planeación del Marketing de Ventas.
  - g) Pronósticos.
  - h) Desarrollo y planeación de productos.
  - i) Desarrollo de mercado: Soporte para entrar en nuevos mercados.
  - j) Relaciones Públicas.
  - k) Supervisar la publicidad de la imagen y marca de la compañía.
  - l) Contactar a proveedores.
  - m) Supervisar el lanzamiento de nuevas marcas.
  - n) Supervisar el material impreso tales como etiquetas, films, stocks, etc.
  - o) Desarrollar la imagen corporativa tales como marcos, logo, promociones y comunicación interna.
  - p) Coordinar las presentaciones del producto al cliente.

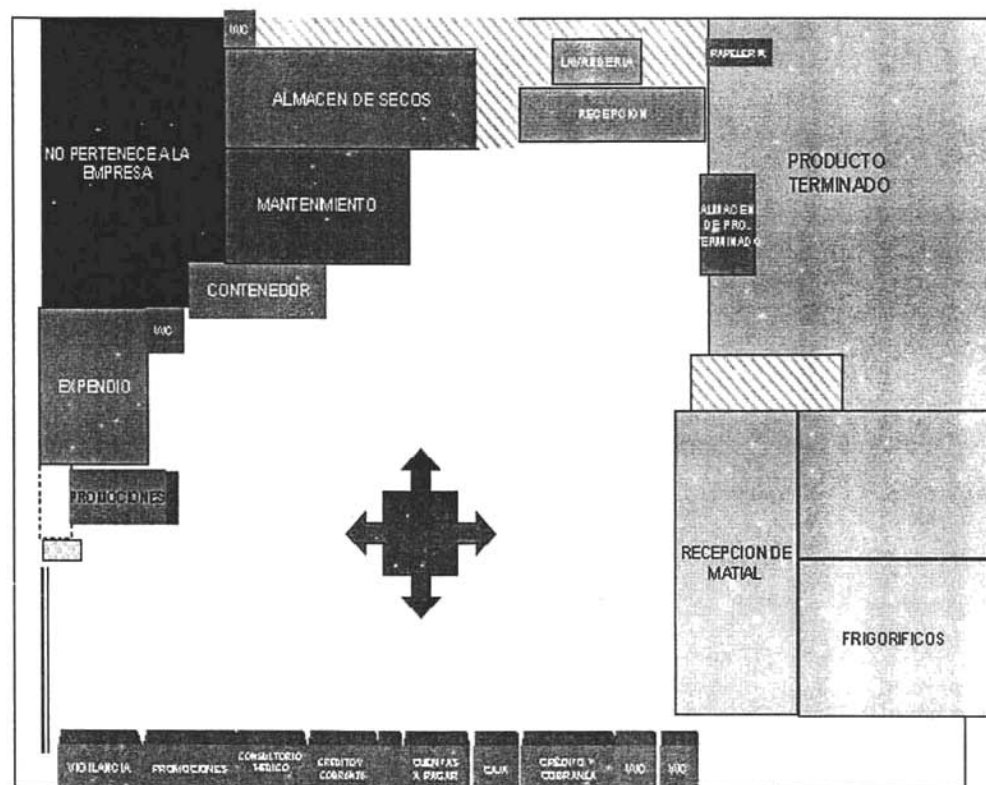




## 2.3 DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO

### 2.3.1 PLANTA BAJA

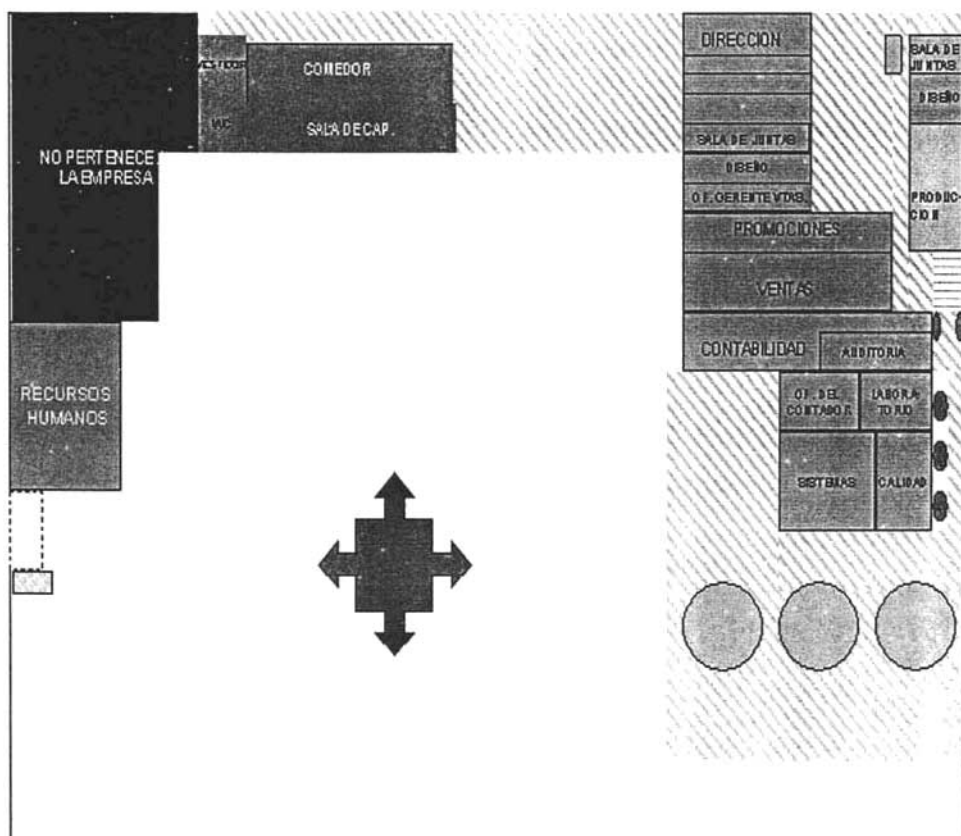
#### *PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS*





## 2.3.2 PLANTA ALTA

### PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS

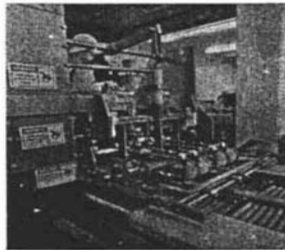




## TEMA 3: PROCESO PRODUCTIVO

### 3.1 PRODUCCIÓN

La Productora y Comercializadora de Embutidos cuenta con una producción de jamón (tipo york, tipo virginia, pavo, pechuga de pavo, americano), salchicha (tipo viena, cocktail de pavo, pavo con queso), chorizo, longaniza, tocino, entrecot, mortadela, pastel mosaico, entre otros productos.



Cuenta con un grupo de Ingenieros especializados en los más modernos procesos de producción, dando confianza a sus clientes en la calidad del producto.





---

La empresa compra únicamente carne proveniente de rastros Tipo Inspección Federal (TIF), lo que hace que cuente con un estricto control de calidad en los productos que elabora.

Existen diversas áreas en donde se realiza el proceso productivo con la más alta tecnología como:

### 3.1.1 ÁREA DE PASTAS

En ésta zona se trabaja con carne licuada (pasta), la cual es baconizada, preparada y licuada nuevamente para posteriormente ser plastificada, y secada, y cocerse a vapor. También se puede ahumar la carne si así es requerido.

### 3.1.2 ÁREA DE EMPAQUE

Aquí se encuentran máquinas empacadoras de salchicha, en las cuales se coloca un plástico (el empaque), para que sea llenado manualmente de salchichas y posteriormente siga su proceso de cierre dejando el producto al vacío<sup>27</sup>. El sello de garantía es puesto manualmente por los trabajadores.



---

<sup>27</sup> Es la ausencia de aire dentro de los empaques, con esto se busca prolongar la vida del producto, unido a otros métodos de conservación como el frío; creando un medio adverso para el crecimiento de bacterias, las que en su mayoría requieren de oxígeno para poder reproducirse.



---

### 3.1.3 ÁREA DE HORNOS

En este lugar la carne se descongela para que se le pueda realizar una limpieza minuciosa, luego se pasa a las diferentes máquinas para la elaboración del tocino, y entrecot, los cuales son ahumados sólo si se requiere, se secan, cocinan, empaican y etiquetan para su venta.

A la pierna se le agrega un sabor especial para una mejor degustación. El queso de puerco es elaborado con sólo tres partes del cuerpo del cerdo, que es la trompa, el cachete y el cuero, los cuales se trituran, se mezclan con diversos ingredientes, se cocinan con sal y se enfrían para que tengan una nueva textura un poco más dura.

El jamón se elabora de pechuga y muslo de pavo y de carne de cerdo, se la "salmuera"<sup>28</sup> que le da un sabor especial, además de colorante natural que es obtenido de la cochinilla, y otros ingredientes.

La carne es cocida doblemente para garantizar la higiene, primero es cocida a una temperatura que puede variar de 60° hasta los 80° C de cocción; posteriormente se cocerá a una temperatura aproximada de -4° C.

### 3.1.4 ÁREA DE CHORIZO Y LONGANIZA

La carne que es utilizada para estos productos se muele, se mezcla con el resto de los ingredientes, se embute a la tripa, se seca, se amarra y se empaica para su distribución.



---

<sup>28</sup> Agua con sal y especias





---

El material con el que se embuten estos productos es “plasticober” ó “tripa natural del cerdo”, lo que garantiza la calidad del producto.

Una vez empacado el producto, se les agrega nitrógeno para inflarlos y así permitir la circulación del aire.

A diferencia de la salchicha y el jamón, que se empacan al vacío, el chorizo y la longaniza les coloca aire para inflarlos y así evitar su descomposición.

### 3.1.5 ÁREA DE REFRIGERACIÓN

Las cámaras de refrigeración que se encuentran dentro y fuera de la planta productora tienen que estar a una temperatura promedio de  $-15^{\circ}$  C.





## 3.2. RECONOCIMIENTO ANTE PROFECO

### 3.2.1 CALIDAD DE JAMONES <sup>29</sup>

Con el objetivo de orientar su decisión de compra, el Laboratorio de Pruebas de **PROFECO**<sup>30</sup> analizó las principales marcas y tipos de jamón que se comercializan en el mercado.

Los procesos que deben seguirse para elaborar embutidos incluyen sacrificio del ganado, corte, deshuese, curado, moldeado, ahumado, cocido y madurado, entre otros; en los que resulta fundamental cumplir con los lineamientos de manufactura y de calidad sanitaria. La Secretaría de Salud emitió la Norma Oficial Mexicana (NOM-122-SSA-1994) que señala las disposiciones sanitarias de carácter obligatorio para las plantas productoras y para los puntos de venta, las cuales incluyen las especificaciones en materia de contenido máximo de microorganismos, metales pesados y aditivos.

El jamón se comercializa en diferentes presentaciones, según su composición: cerdo, pavo, ave o mezcla de ellos; algunas incluyen soya, fécula y carrageninas.

El contenido de proteínas -que puede oscilar entre 10 y 18 por ciento- repercute directamente en el costo del producto.



---

<sup>29</sup> Sumario: Revista del Consumidor No. 289, Marzo 2001 Calidad de jamones Con el objetivo de orientar su decisión de compra, el Laboratorio de Pruebas de PROFECO analizó las principales marcas y tipos de jamón que se comercializan en el mercado. Los procesos que deben seguirse para elaborar embutidos incluyen s Tamaño 701.904 bytes - 09/04/2002 21:08:46 GMT

<sup>30</sup> Revista del Consumidor No. 289, Marzo 2001



---

La presencia de proteínas depende de la cantidad y el tipo de carne que se emplee en la elaboración del embutido, así como del porcentaje de humedad y la adición de fécula y de soya, que se encuentra restringida por la norma antes citada a un uso máximo de 10 por ciento para fécula, de 3.5 por ciento en el caso de concentrados de soya y 2 por ciento en el caso de aislados de soya.

La humedad del jamón no sólo depende del agua que contiene la carne como materia prima, sino del porcentaje de sólidos y agua añadida, que puede ser de entre 72 y 78 gramos por cada 100 gramos de producto.

Cabe señalar que a menor cantidad de carne será mayor la proporción de agua añadida, lo que hace necesaria la adición de carragenina, soya o fécula para retenerla.

La fécula es un tipo de carbohidrato (como el almidón) proveniente de la papa, el maíz o el trigo, que también se usa para retener el agua. El uso máximo de fécula permitido por la Secretaría de Salud es de 10 por ciento.

### 3.2.2 EVALUACIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL TIPO DE JAMÓN

Para que se conozca la composición de las diversas marcas y tipos de jamón, y se haga una mejor elección considerando la relación calidad/precio, las muestras del estudio de PROFECO se clasifican de la siguiente manera:

- Jamones elaborados con carne de cerdo sin adición de soya y/o almidón en sus diferentes contenidos de proteína.
- Jamones elaborados con carne de pavo o ave sin adición de soya y/o almidón en sus diferentes contenidos de proteína.





- Jamones elaborados con mezcla de carne de pavo, ave o cerdo sin adición de soya o almidón en sus diferentes contenidos de proteína.
- Jamones elaborados con carne de cerdo con adición de soya y/o almidón en sus diferentes contenidos de proteína.
- Jamones elaborados con mezcla de carne de pavo, ave o cerdo con adición de soya y/o almidón en sus diferentes contenidos de proteína.
- Jamones elaborados con carne de pavo o ave con adición de soya y/o almidón en sus diferentes contenidos de proteína.

### 3.2.3 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

**Información al consumidor.** Se verifica que la etiqueta incluya los datos exigidos por la NOM-051-SCFI-1994. «Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados».

**Veracidad de la información.** Se comprueba la veracidad de la información en relación al contenido de proteína, grasa, tipo de carne, así como se indican todos los ingredientes que contiene la formulación.

**Contenido de aditivos.** Se verifica que el contenido de aditivos como soya, fécula, gomas, agentes de conservación y curado (nitritos y fosfatos), no rebasen los límites permitidos por la Secretaría de Salud.

**Calidad sanitaria.** La evaluación se realiza tanto en fábrica como en puntos de venta, aplicándose las especificaciones de la NOM-122-SSA-1994. Cabe señalar que los fabricantes son los encargados del manejo sanitario de un producto hasta su venta.





---

### 3.2.4 CÓMO CONSERVAR EL JAMÓN

- Las carnes frías deben mantenerse a una temperatura de entre 2 y 4° C para prevenir la proliferación de microorganismos.
- Es recomendable envolver el jamón rebanado en papel encerado en lugar de plástico.
- Procure comprar los embutidos al final, una vez que haya hecho todas sus compras, y llegando a casa introdúzcalo al refrigerador lo antes posible.
- Evite congelar el jamón para no alterar sus características sensoriales (sabor, color, consistencia y humedad).
- Adquiera los embutidos en aquellos establecimientos donde los conserven en refrigeración; observe que las rebanadoras estén limpias, la información de la etiqueta sea legible, el producto no presente partes decoloradas por la prolongada exposición a la luz, y que el personal que despacha use guantes y lleve el cabello recogido.



**TABLA DE CALIDAD DE JAMÓN (VARIAS MARCAS)  
REVISTA DEL CONSUMIDOR "PROFECO"**

**Jamón de ave con adición de soya, con un promedio de 16 por ciento de proteína**

Marca	País de origen	Información al consumidor	Contenido de agua (Humedad) (%)	Grasa (%)	Aditivos de curado (Nitritos y fosfatos)	Otros aditivos (Fécula y soya)	Tipo de carne	Calidad sanitaria		Precio (\$) 1 kg	Evaluación	Observaciones
								Punto de Venta	Fábrica			
Zwan Premium jamón de pavo	México	Completa	76.46	3.20	Cumple	Soya	Pavo	E	E	57.00	100	El producto cumple con lo establecido en la NOM-068-SSA1 por estar etiquetado como "bajo en grasa", pero su contenido es similar al de los demás productos, además se declara como "alto en proteína", pero su contenido es menor al de otros productos en el mercado.

**Jamón de ave con adición de soya, con un promedio de 14 por ciento de proteína**

Marca	País de origen	Información al consumidor	Contenido de agua (Humedad) (%)	Grasa (%)	Aditivos de curado (Nitritos y fosfatos)	Otros aditivos (Fécula y soya)	Tipo de carne	Calidad sanitaria		Precio (\$) 1 kg	Evaluación	Observaciones
								Punto de Venta	Fábrica			
Jamón de Pavo (CASA)	México	Completa	76.82	3.08	Cumple	Soya	Pavo	E	E	60.00	100	
La Española jamón de pavo	México	Completa	76.88	5.08	Cumple	Soya	Pavo Soya	E	E	78.00	90	Excede el contenido de soya que permite la norma.
Capitana jamón ahumado	México	Completa	76.08	3.35	Cumple	Soya	Pavo Soya	E	E	75.90	90	Excede el contenido de soya que permite la norma.
Fud Turkey Line jamón de pavo	México	Completa	73.40	4.72	Cumple	Soya	Pavo	E	E	61.00	90	La información al consumidor no es veraz porque incluye soya y no lo declara en sus ingredientes.
D'Pavo Kir jamón de pavo	México	Completa	76.78	3.44	Cumple	Soya	Pavo	E	E	63.90	90	La información al consumidor no es veraz porque contiene soya y no lo declara en sus ingredientes.

**Jamón de ave con adición de soya, con un promedio de 12 por ciento de proteína**

Marca	País de origen	Información al consumidor	Contenido de agua (Humedad) (%)	Grasa (%)	Aditivos de curado (Nitritos y fosfatos)	Otros aditivos (Fécula y soya)	Tipo de carne	Calidad sanitaria		Precio (\$) 1 kg	Evaluación	Observaciones
								Punto de Venta	Fábrica			
Murgati jamón de pavo ahumado	México	Completa	76.30	2.99	Cumple	Soya	Pavo	B	E	70.36	93	Presenta desviación en la calidad sanitaria en punto de venta, sin que ello represente riesgo para la salud.

**Jamón de cerdo y ave con adición de soya y fécula, con un promedio de 14 por ciento de proteína**

Marca	País de origen	Información al consumidor	Contenido de agua (Humedad) (%)	Grasa (%)	Aditivos de curado (Nitritos y fosfatos)	Otros aditivos (Fécula y soya)	Tipo de carne	Calidad sanitaria		Precio (\$) 1 kg	Evaluación	Observaciones
								Punto de Venta	Fábrica			
San Rafael jamón tipo americano	México	Completa	75.08	2.58	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	112.90	100	
Española jamón tipo americano	México	Completa	76.98	2.92	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	49.00	100	

**Jamón de cerdo y ave adición de soya y fécula, con un promedio de 12 por ciento de proteína País de Información**

Marca	País de origen	Información al consumidor	Contenido de agua (Humedad) (%)	Grasa (%)	Aditivos de cuadro (Nitritos y fosfatos)	Otros aditivos (fécula y soya)	Tipo de Carne	Calidad sanitaria		Precio (\$) 100 g	Evaluación	Observaciones
								Punto de Venta	Fábrica			
Jamón tipo Virginia C.E.	México	Completa	77.54	2.30	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	32.90	100	
Iberomex Barcelona Jamón homeado	México	Completa	75.08	3.01	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	31.90	100	
Jamón tipo Americano C.E.	México	Incompleta	73.01	2.27	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	31.90	100	
Fud Jamón tipo americano	México	Completa	75.32	2.30	Cumple	Fécula Soya	Pavo Cerdo	E	E	32.50	100	
Iberomex Jamón Glano tipo americano	México	Completa	77.22	3.04	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	34.90	100	
Jamón tipo Americano C.E.	México	Completa	74.04	3.58	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	32.50	100	
Murgati Jamón tipo York	México	Completa	78.10	2.72	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	85.50	90	La información al consumidor no es veraz porque presenta fécula y no lo declara en sus ingredientes.
Jamón homeado C.E.	México	Completa	74.47	2.60	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	E	E	43.20	90	La información al consumidor no es veraz porque presenta fécula y no lo declara en sus ingredientes.
Fud Jamón tipo Virginia	México	Completa	78.22	2.38	Cumple	Soya Fécula	Ave (pavo o pollo) Cerdo	E	E	49.90	90	La información al consumidor no es veraz porque contiene fécula y no lo declara en sus ingredientes.
Murgati Jamón tipo americano	México	Completa	78.20	2.18	Cumple	Soya Fécula	Cerdo Pavo	B	E	28.80	83	La información al consumidor no es veraz porque contiene fécula y no lo declara en sus ingredientes, además de presentar desviación en la calidad sanitaria en punto de venta, sin que ello represente riesgo para la salud.

**Jamón de ave con adición de soya y fécula, con un promedio de 14 por ciento de proteína País de Información**

Marca	País de origen	Información al consumidor	Contenido de agua (Humedad) (%)	Grasa (%)	Aditivos de cuadro (Nitritos y fosfatos)	Otros aditivos (fécula y soya)	Tipo de Carne	Calidad sanitaria		Precio (\$) 100 g	Evaluación	Observaciones
								Punto de Venta	Fábrica			
Jamón de pavo C.E.	México	Completa	73.28	2.49	Cumple	Soya Fécula	Pavo	E	E	53.60	100	

\* C.E. Comercializadora de Embutidos



## TABLA DE PONDERACIÓN REVISTA DEL CONSUMIDOR "PROFECO"

<b>Puntos</b>			
Información al consumidor · País de origen · Nombre y domicilio del fabricante · Leyenda de conservación · Leyenda de venta a granel (contenido neto) · Lote · Fecha de caducidad			12
Aditivos de curado Nitritos 5 Fosfatos 5			
Otros aditivos Fécula Soya			8 10
Veracidad de la información Declaración de la totalidad de ingredientes 15 Falta de 1 10 Falta de > 1 15			
Cumplimiento de la declaración de contenidos Proteína y grasa No cumplimiento			10 5
Cumplimiento de la declaración de tipo de carne 15			
Calidad sanitaria (punto de vista) Mesofílicos aerobios, Hongos y levaduras	No cumplimiento en 1 No cumplimiento en >1		7 10
Calidad sanitaria (fábrica) 10 Mesofílicos aerobios, Hongos y levaduras No cumplimiento en 1 7 No cumplimiento en >1 10			







### **3.3 CERTIFICADO TIPO INSPECCIÓN FEDERAL (TIF)**

El sistema de Inspección Federal es un conjunto de preceptos, limitaciones, obligaciones y vigilancias del más elevado nivel sanitario, que ejerce el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA ), de acuerdo a ciertas normas aceptadas internamente, sobre los locales, su construcción conservación e higiene; los procedimientos de inspección de los ganados de abasto y de las carnes que se obtienen de ellos; sobre la maquinaria, equipo, indumentaria y enseres que se utilizan en el proceso y obtención de las carnes, productos cármicos y subproductos de las empresas que operan bajo él.

Se adhieren al Sistema de Inspección Federal:

- ❖ Plantas de Sacrificio
- ❖ Bovinos
- ❖ Porcinos
- ❖ Aves
- ❖ Equinos
- ❖ Plantas de proceso
- ❖ Obradores
- ❖ Embutidoras
- ❖ Deshuesadoras
- ❖ Clasificadoras de intestinos
- ❖ Deshidratadoras
- ❖ Carnes preparadas
- ❖ Procesamientos de hamburguesas





- ❖ Pasteurizadoras de huevo
- ❖ Plantas de almacenamiento
- ❖ Frigoríficos
- ❖ Otras

Este Sistema se origina en los años 1946-1947 como respuesta del cierre de la frontera norte ante los primeros brotes de fiebre aftosa en nuestro país.

Se creó el Servicio de Inspección Sanitaria de Tipo Federal, restringiéndose el cruce de ganado en pie hacia México; este Servicio instauró mayores exigencias que el que prestaba la entonces Secretaría de Salud y Asistencia.

El fin de su creación es la obtención de carnes y productos cármicos procedentes de animales de abasto para el consumo humano, lograda mediante la aplicación de las normas y condiciones de higiene más rigurosas, tanto para el mercado interno como para su exportación.

El marco legal que lo regula tuvo su origen en la Ley Federal de Sanidad Animal. Nuestro país sólo permite la importación de carne, canales, vísceras y despojos procedentes de establecimientos que cumplan con los requisitos que se exigen a las plantas mexicanas en el país de que se trate y que provenga de aquellos países en los que no haya presencia de fiebre Aftosa, Encefalopatía Espongiforme Bovina u otras enfermedades exóticas para nuestra ganadería.





---

### 3.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución se lleva a cabo aproximadamente en 160 transportes refrigerados, en puntos estratégicos de la República Mexicana en ciudades como Villahermosa, Puebla, Querétaro, Mérida, y Veracruz.

La compañía tiene presencia en el exterior, exportando a Cuba desde 1999. Está innovando sus procesos de producción con el fin de mantener un elevado control de calidad en todos los productos. La producción de salchichas que se realiza bajo un proceso continuo, permite mantener:

- Calidad Uniforme
- Versatilidad
- Oportunidad

Tiene la mejor tecnología, modernos hornos para ahumar en seco y en húmedo para la elaboración de las marcas. Los jamones tienen un proceso tradicional que les brinda un sabor especial y una calidad única.





---

Ha implementado buenas prácticas de manufactura (GMP's o BPM), lo cual se traduce en productos terminados con una calidad estándar.

Gracias a su nivel de calidad, la compañía se ha hecho acreedora del certificado TIF 182/198 (Tipo Inspección Federal) para las plantas y normas de procesos, certificación otorgada por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGARPA). En el 2002, inicio con el proceso de certificación de la norma ISO 9000.

Existe un plan a futuro de protección al ambiente que se llevará a cabo en conjunto con la Semarnat.

La compañía cumple con la normatividad ambiental vigente con lo que se asegura la confianza del consumidor.

Sus principales canales de distribución son:

- Autoservicios:
  - Wall Mart
  - Gigante
  - Comercial Mexicana
  - Chedraui
  - Soriana

Sus productos llegan a los clientes y consumidores en las mejores condiciones de:

- Frescura
- Seguridad
- Higiene





Su ruta de distribución en la República Mexicana, principalmente:

- Central de Abastos:
  - Guadalajara
  - Monterrey
  - Ciudad de México
  
- Tiendas de conveniencia



**CAPÍTULO III**  
**PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA**  
**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE**  
**EMBUTIDOS**



---

## **CAPÍTULO III PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS.**

### **TEMA 1. METODOLOGÍA**

Nos encontramos con una empresa que carece de capacitación, la cual no tiene una estructura ni un plan de trabajo bien definidos; aunado a esto la falta de comunicación y liderazgo hace de ésta una empresa inestable comparándola con su competencia.

Por lo que creemos conveniente la realización de un proyecto de capacitación para lograr beneficios en todas las áreas de la organización.

#### **1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Analizar las áreas funcionales de la Productora y Comercializadora de Embutidos, para conocer sus principales necesidades de capacitación y proponer un programa con el fin de diluir sus carencias empresariales en esta área.

#### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Al realizar el estudio en la planta productiva de la Productora y Comercializadora de Embutidos; los resultados obtenidos con las técnicas de investigación: análisis de puestos<sup>31</sup>, observación, entrevistas<sup>32</sup>, y cuestionarios<sup>33</sup>; aplicadas a los 350 empleados, detectamos que las principales necesidades de capacitación son:



---

<sup>31</sup> Anexo 1

<sup>32</sup> Anexo 2

<sup>33</sup> Anexo 3



- 
1. Buenas Prácticas de Manufactura (B.M.P.)
  2. Sistema de Aplicaciones y Procesamientos de datos SAP/R3 (S.A.P.)
  3. Trabajo en Equipo
  4. Comunicación
  5. Motivación
  6. Liderazgo

Considerando que estas necesidades de capacitación son de suma importancia para una mejora en la empresa a corto plazo; elaboramos un programa de capacitación seriado por 4 años, cada modulo contendrá los 6 temas para asegurar en su totalidad la continuidad de estos, y lograr los objetivos establecidos en el programa.

### 1.3. FILOSOFÍA

Reconocemos el valor del personal de la Productora y Comercializadora de Embutidos; porque son la clave del éxito organizacional.

Por ello, proponemos que los cursos de capacitación sean impartidos a todo el personal, concientizando de la importancia de la comunicación y el crecimiento organizacional para el bienestar de todos como equipo.

Los cursos están enfocados a desarrollar a personas, comprometidas con la excelencia, entregadas, entusiastas y creativas que aspiren un ambiente de cambio, desafío y competencia.







Nuestra filosofía como parte de una nueva cultura organizacional, está basada en el desempeño de las actividades que se realizan cotidianamente, en el enfoque hacia resultados óptimos, en la mejora continua, en el trabajo en equipo y en la buena comunicación.

Para que se cumpla éste cambio, es necesario crear un ambiente laboral agradable y de compañerismo.





## TEMA 2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### 2.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

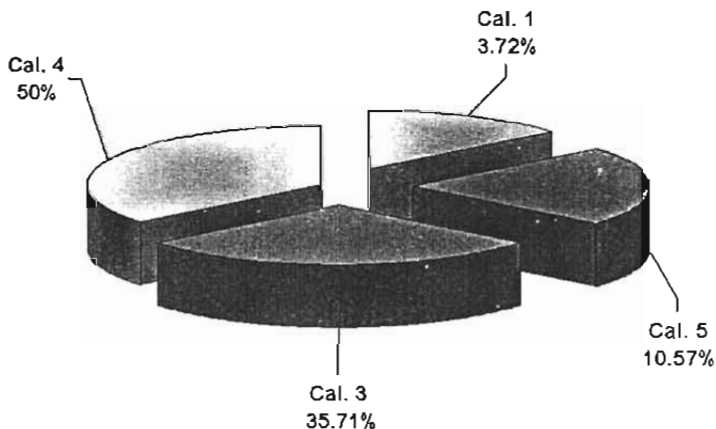
Al realizar cuestionarios, entrevistas y observar al personal de la Productora y Comercializadora de Embutidos, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 2.1.1 CUESTIONARIO

##### DESEMPEÑO

¿Cómo calificarías tú desempeño en cada una de las funciones que realizas? Marca con una X

	CALIFICACIONES	PORCENTAJE
Malo	1	0
Regular	2	3.72%
Bueno	3	35.71%
Muy buen	4	50%
Excelent	5	10.57%



La mitad de la población de la Productora y Comercializadora de Embutidos, califica su desempeño laboral como Muy Bueno, aunque un menor porcentaje piensa que le hace falta poner un poco más de dedicación en sus actividades.

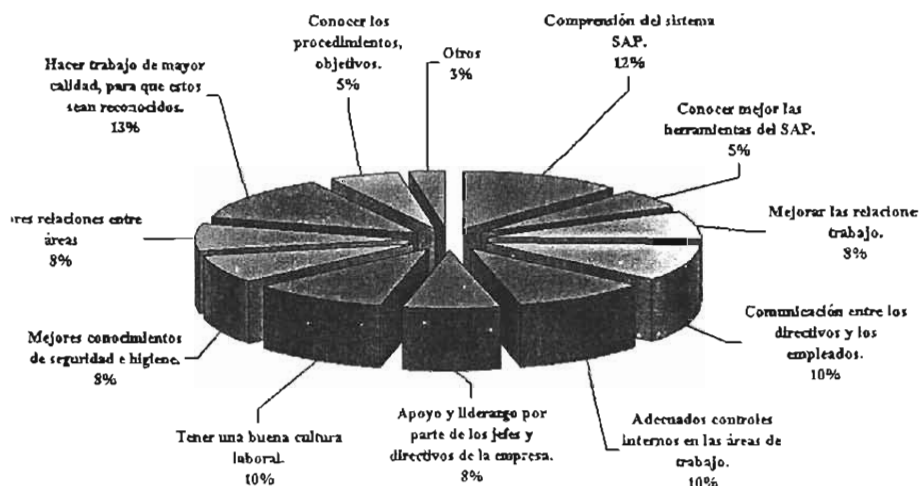




## ASPECTOS A MEJORAR

Menciona los aspectos que debes mejorar para obtener un buen desempeño.

Comprensión del sistema SAP.	12.57%
Conocer mejor las herramientas del SAP.	5.14%
Mejorar las relaciones de trabajo.	7.71%
Comunicación entre los directivos y los empleados.	10.29%
Adecuados controles internos en las áreas de trabajo.	10.29%
Apoyo y liderazgo por parte de los jefes y directivos de la empresa.	7.71%
Tener una buena cultura laboral.	10.29%
Mejores conocimientos de seguridad e higiene.	7.71%
Mejores relaciones entre áreas	7.71%
Hacer trabajo de mayor calidad, para que estos sean reconocidos.	12.57%
Conocer los procedimientos, objetivos.	5.14%
Otros	2.87%



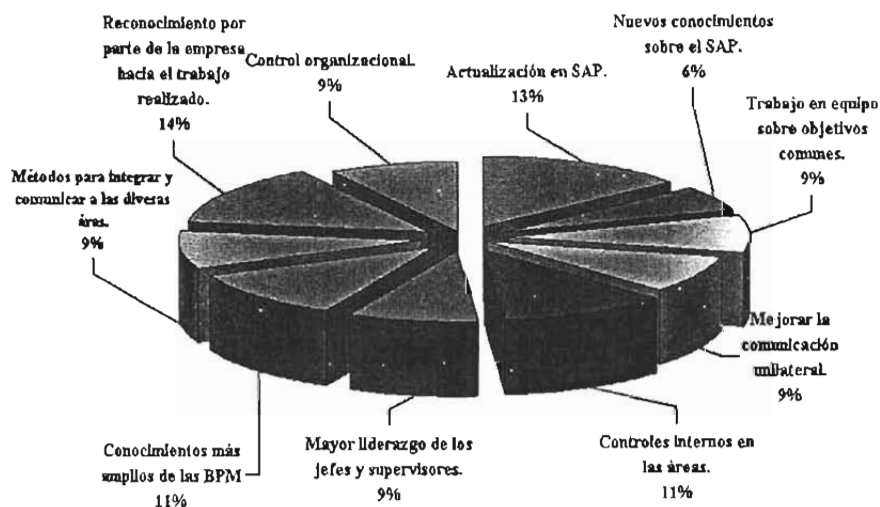
Los resultados nos reflejan las principales necesidades de capacitación para lograr los objetivos la empresa. De manera implícita y sumando los porcentajes que tienen relación a determinadas áreas, se puede observar que es un mayor aprendizaje se pueda observar que es necesario un mayor aprendizaje en el sistema SAP, trabajar en equipo, mejor comunicación, adecuado de buenas prácticas de manufactura, a demás de la motivación que requieren los empleados.





## ¿Cómo se deben mejorar los aspectos para obtener un buen desempeño?

Actualización en SAP.	14.29%
Nuevos conocimientos sobre el SAP.	5.71%
Trabajo en equipo sobre objetivos comunes.	8.57%
Mejorar la comunicación unilateral.	8.57%
Controles internos en las áreas.	11.43%
Mayor liderazgo de los jefes y supervisores.	8.57%
Conocimientos más amplios de las BPM	11.43%
Métodos para integrar y comunicar a las diversas áreas.	8.57%
Reconocimiento por parte de la empresa hacia el trabajo realizado.	14.29%
Control organizacional.	8.57%



Aquí se corrobora la interpretación de la gráfica pasada, ya que los propios empleados están pidiendo apoyo en temas que utilizan cotidianamente y que no han sido proporcionados por la empresa

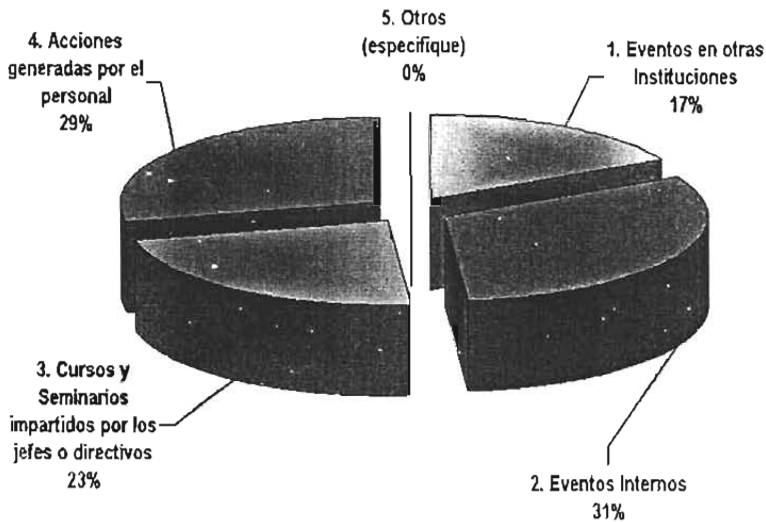




## FORMAS DE REALIZACIÓN

¿Cómo debería de llevarse la capacitación de cada una de estas funciones?

1. Eventos en otras Instituciones	17.13%
2. Eventos Internos	31.43%
3. Cursos y Seminarios impartidos por los jefes o directivos	22.87%
4. Acciones generadas por el personal	28.57%
5. Otros (especifique)	0.00%



Para la mayor parte de la población la capacitación debe de impartirse mediante eventos internos y acciones generadas por el personal de la empresa.



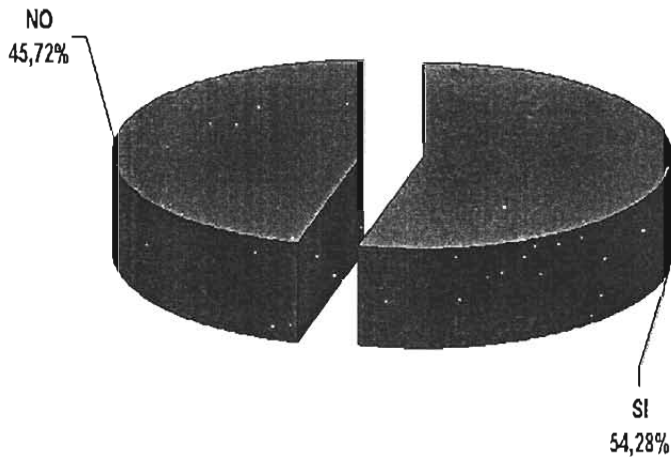


## 2.1.2 ENTREVISTA

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. ¿Existen actividades complicadas para tu trabajo?

SI	NO
54.28%	45.72%



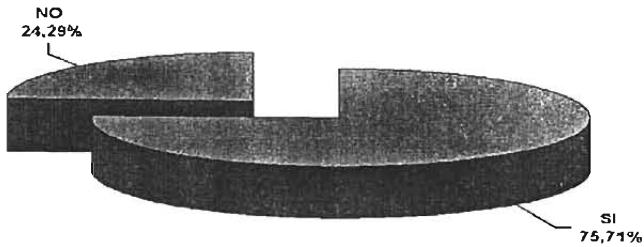
La división tan pareja en la grafica, nos muestra que existen actividades complicadas para determinadas áreas, mientras que para otras son menos complejas.





## 2. ¿Has sido capacitado?

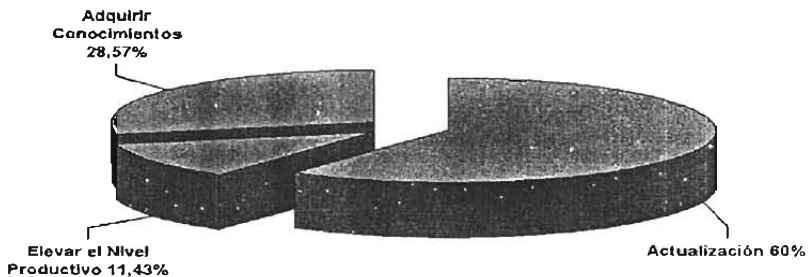
SI 75.71% NO 24.29%



La mayor parte de la población ha sido capacitada, sin embargo de un afirma mínima, es decir tienen un solo curso (Inducción)

## 3. Menciona 3 motivos que sean importantes para una capacitación.

MOTIVOS	PORCENTAJE
1. Actualización.	60.00%
2. Elevar el Nivel Productivo.	11.43%
3. Adquirir Conocimientos	28.57%



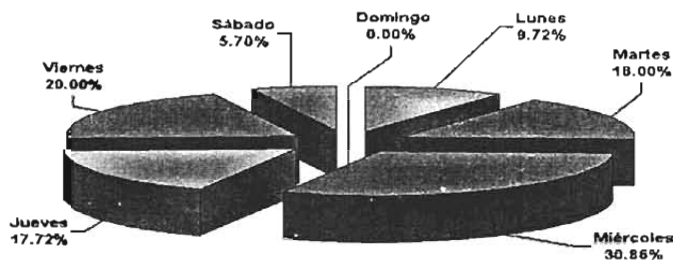
Más de la mitad de la población opina que es importante para estar actualizados en sus conocimientos; mientras que para la cuarta parte es importante para elevar el nivel de producción, finalmente para una minoría lo es para adquirir nuevos conocimientos





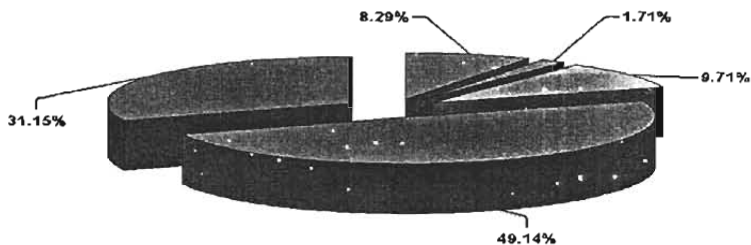
4. ¿Qué días de la semana y en que horario preferirías que se impartieran cursos de capacitación? Marca con una X y escribe el horario.

<u>DÍAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Lunes	9.72%
Martes	18.00%
Miércoles	30.86%
Jueves	17.72%
Viernes	20.00%
Sábado	5.70%
Domingo	0.00%



La capacitación entre semana es la más seleccionada, teniendo como "día" preferido el miércoles.

<u>HORARIOS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
8:00-10:00	8.29%
10:00-12:00	1.71%
11:00-13:00	9.71%
12:00-14:00	49.14%
15:30-17:30	31.15%



Los horarios preferidos para impartir el curso de capacitación son los siguientes: 12:00-14:00 hrs. y de 15:30-17:30 hrs.



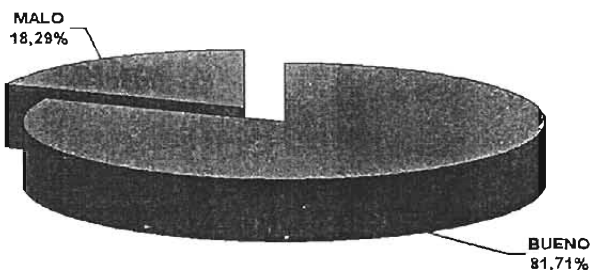




5. ¿Crees que en la actualidad tu desempeño es adecuado, como lo deseas tú y tu jefe?

**AUTO EVALUACIÓN DEL TRABAJADOR**

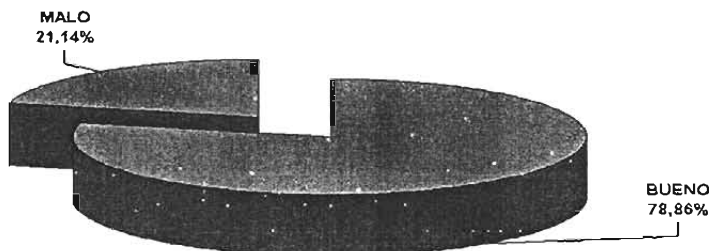
<b>BUENO</b> 81.71%	<b>MALO</b> 18.29%
------------------------	-----------------------



La mayor parte de la población piensa que su desempeño es el adecuado.

**EVALUACIÓN QUE CONSIDERA EL, DE SU JEFE**

<b>BUENO</b> 78.86%	<b>MALO</b> 21.14%
------------------------	-----------------------

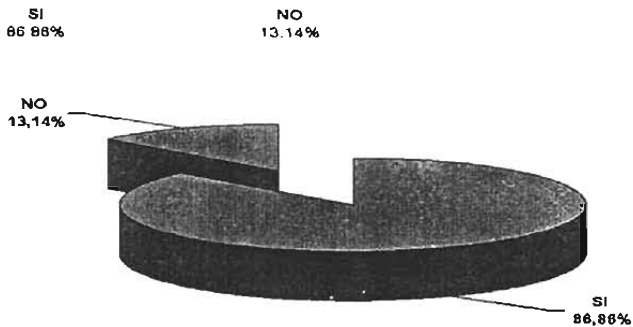


La mayor parte de la población piensa que su desempeño es el adecuado ante la vista de su jefe.





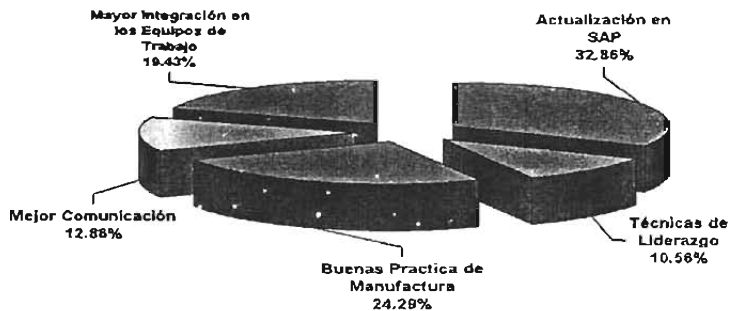
6. ¿Estarías dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que tienes actualmente?



Como muestra la grafica la mayor parte del personal estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades de las que tiene actualmente.

7. ¿Qué conocimientos y destrezas necesitas para mejorar tu desempeño?

OPCIONES	PORCENTAJE
Actualización en SAP	32,88%
Técnicas de Liderazgo	10,56%
Buenas Prácticas de Manufactura	24,29%
Mejor Comunicación	12,68%
Mayor Integración en los Equipos de	19,43%



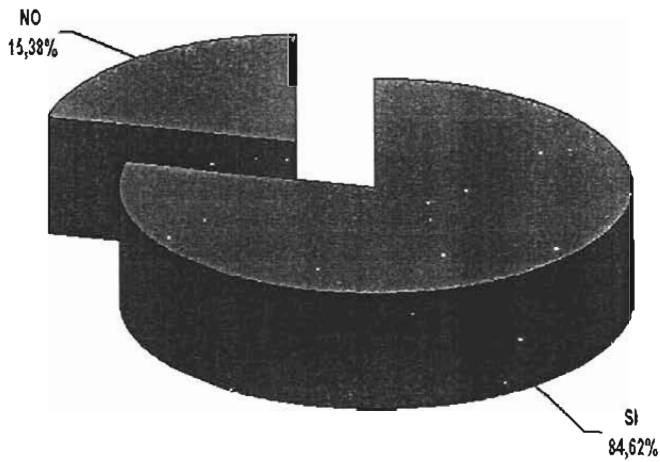
Los trabajadores mencionan como principales herramientas al SAP y BPM los cuales tienen un mayor porcentaje, y posteriormente integración de equipos, comunicación y liderazgo.





8. ¿Crees que es necesario tomar algunas medidas para mejorar el rendimiento del área donde te desempeñas?

SI	NO
84.62%	15.38%



Para la mayor parte de la población se deberían tomar medidas correctivas en sus respectivas áreas





## 2.2 ANÁLISIS FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es un instrumento aplicado a las organizaciones para analizar la situación de la empresa.

A continuación determinamos la situación actual de la Productora y Comercializadora de Embutidos.

<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentan con una Dra. T.I.F.</li><li>• Tiene consultorio médico para el personal.</li><li>• Reconocimiento de la PROFECO (por tener una marca con la mejor calidad en jamón de pavo).</li><li>• Reconocimiento del extranjero (por Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad dentro de la planta productora).</li><li>• Los productos se hacen con un estricto control de calidad.</li><li>• Cuenta con productos de nutrición.</li><li>• Tiene más de 60 años de experiencia.</li><li>• Conoce la competencia.</li><li>• Buena productividad y alta disponibilidad del producto.</li><li>• Buena distribución del producto.</li><li>• Conoce el mercado.</li></ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con un certificado T.I.F.</li><li>• Exporta a Cuba.</li><li>• Tiene mercadotecnia por Internet.</li><li>• El producto se distribuye a puntos clave de la República Mexicana.</li><li>• Existe una gran variedad de productos para las diferentes necesidades de los consumidores.</li><li>• La posibilidad de certificarse.</li><li>• Ganar mayor parte del mercado nacional.</li><li>• Mejorar su administración y sus procesos productivos operacionales.</li></ul>
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de herramientas.</li><li>• Rotación de personal.</li><li>• Liquidaciones continuas a empleados.</li><li>• Falta de señalamientos de seguridad.</li><li>• No existen políticas y objetivos bien definidos.</li><li>• No se lleva un sistema de control de asistencia adecuado.</li><li>• Falta de liderazgo, comunicación, Integración, y motivación.</li><li>• Falta de capacitaciones.</li><li>• No existe trabajo en equipo.</li><li>• No existe reconocimiento de esfuerzo para los trabajadores.</li><li>• No conocen los empleados los principios organizacionales.</li><li>• Maneja una administración un tanto empírica.</li></ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Al no tener tecnología de punta en el área administrativa, esta por debajo de la competencia.</li><li>• El número de personal con el que cuenta la empresa, esta por debajo del que tiene la competencia.</li><li>• No existe una organización interna.</li><li>• La creciente invasión en el mercado de empresas de embutidos.</li><li>• Alta competencia nacional e internacional.</li></ul>





## TEMA 3 PLAN DE CAPACITACIÓN

Con el siguiente plan de capacitación, se busca proporcionar los elementos necesarios para que el personal adquiera los conocimientos, habilidades y destrezas para el buen desarrollo de su trabajo.

### 3.1 PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS

#### **Objetivos generales:**

Proporcionar los conocimientos necesarios a todo el personal, para aumentar la capacidad en la utilización de las herramientas en la organización, y mediante el trabajo en equipo, lograr los objetivos de la empresa con un mayor liderazgo.

Desarrollar una metodología en donde se conjuguen las principales necesidades de capacitación, y alcanzar el logro de los objetivos empresariales.

Sensibilizar a los participantes para que lleven a cabo cada una de las enseñanzas adquiridas durante su estancia dentro de la organización.

Se pretende que los empleados trabajen y practiquen aquellas situaciones reales que puedan presentarse dentro del área de trabajo.

#### **Metodología:**

La metodología del curso ofrece un proceso de enseñanza-aprendizaje que cumple con dinámicas grupales participativas y vivenciales. Se utilizarán videos, cuestionarios, actividades en equipo y materiales de apoyo que serán distribuidos al inicio de cada sesión del curso.



**Dirigido:**

A todo el personal de la Productora y Comercializadora de Embutidos.

**Lugar:**

Instalaciones de la Comercializadora de Embutidos (sala de capacitación).

**Requisitos de ingreso:**

- Ser miembro de la Productora y Comercializadora de Embutidos
- Tener deseos de superación personal y organizacional.
- Tener experiencia en, por lo menos, una de las áreas de la Productora y Comercializadora de Embutidos.
- Ser participativo, dinámico y creativo.
- Tener deseos de adquirir nuevas oportunidades.

**Duración total del proyecto:**

El proyecto de capacitación está diseñado para ser impartido en un período de 4 años

**Duración de los programas:**

- ◆ Se impartirán 2 módulos diferentes por año.
- ◆ Los módulos serán programados 4 veces para que sean tomados por todo el personal.
- ◆ Los cursos tendrán una duración de 2 horas diarias.
- ◆ Se llevarán a cabo la primera y última semana de los meses de Marzo, Mayo, Julio y Septiembre.





### **Día y Hora:**

Los cursos serán impartidos de Lunes a Viernes de 12:00 a 14:00 hrs. y de 15:30 a 17:30 hrs.

### **Inicio y término del proyecto:**

Del 6 de Marzo del 2006 al 1 de Octubre del 2010

### **Políticas:**

- *Curso:* Todo el personal deberá participar y son de carácter obligatorio.
- *Horario:* Se deberá asistir puntualmente a los cursos.
- *Asistencia:* Se deberá cubrir el 100% de asistencia.
- *Evaluación:* Al término de cada curso se realizará un examen para evaluar los conocimientos adquiridos.
- *Constancia:* Al finalizar cada modulo se entregará una constancia de participación.
- *Programa:* En cada modulo se desarrollaran los siguientes temas: BPM, SAP, trabajo en equipo, comunicación, motivación y liderazgo.
- *Inicio:* Se dará la bienvenida a los participantes, dejando en claro los objetivos a alcanzar del programa; y al finalizar se agradecerá la participación a cada miembro de la organización que haya asistido.
- *Participación:* Una semana antes del curso, los jefes de cada departamento deberán enviar al coordinador de capacitación (ubicado en el departamento de recursos humanos), una relación del personal a su cargo, que asistirá al curso.





---

**Costo:**

Si la capacitación es impartido por algún Jefe de Departamento de la empresa, el precio de cada uno sería de \$5,000.

Si la capacitación es impartida por asesores externos el costo variará de \$12,000 a \$15,000.

En ambos casos incluye: manual de instrucción, carpeta con materiales didácticos, reconocimiento por participación, todo el material de trabajo se utilizara, y la compensación o los honorarios del instructor.







# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2005 – 2009 PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS

## MODULO I

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>MARZO Y MAYO 2006</b>						
6 AL 10 Y 27 AL 31 DE MARZO	12:00  A 14:00  HRS	1. BREVE INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA  2. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) I  3. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) I  4. TRABAJO EN EQUIPO I	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comercializadora de Embutidos.</li> <li>◆ Reseña histórica de las BPM.</li> <li>◆ ¿Qué son las BPM?</li> <li>◆ Principales características de las BPM.</li> <li>◆ Normatividad.</li> <li>◆ Implementación de un procedimiento de BPM.</li> <li>◆ ¿Qué es el sistema SAP?</li> <li>◆ Definición de trabajo en equipo.</li> <li>◆ Los grupos y equipos de trabajo.</li> <li>◆ La identidad de un equipo de trabajo.</li> </ul>	<p>Adoptar los objetivos empresariales, conociendo los antecedentes y la filosofía de la organización, por medio de la impartición del curso de inducción.</p> <p>Conocer las principales necesidades de capacitación, teniendo en claro las definiciones de cada una de ellas.</p> <p>Contribuir a la efectividad organizacional con la unión de grupos y equipos de trabajo, con una buena comunicación, motivación y liderazgo.</p>	<p>Manual de inducción video de la empresa Manual de Instrucción Pluma Lápiz Colores Marcatextos Papel rotafolio en blanco</p>	<p>Pizarrón ó Pintarrón Audiocasetes Cañón Proyector de acetatos Televisión Videocasetera</p>
1 AL 5 Y 22 AL 26 DE MAYO	15:30  A 17:30  HRS	5. COMUNICACIÓN I  6. MOTIVACIÓN I  7. LIDERAZGO I	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Concepto de comunicación.</li> <li>◆ Proceso de la comunicación.</li> <li>◆ Conceptos de estructura, relaciones y sistema.</li> <li>◆ La comunicación organizacional.</li> <li>◆ Concepto de motivación.</li> <li>◆ Proceso de la motivación.</li> <li>◆ Concepto de liderazgo.</li> <li>◆ ¿Qué es un líder?</li> <li>◆ ¿Cómo ser un líder?</li> </ul>			



## MODULO II

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>JULIO Y SEPTIEMBRE 2006</b>						
3 AL 7 Y 24 AL 28 DE JULIO	12:00 A 14:00 HRS  Y DE 15:30 A 17:30 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) II  2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) II  3. TRABAJO EN EQUIPO II  4. COMUNICACIÓN II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones correctivas y preventivas en la BPM.</li> <li>• Concepto de seguridad e higiene.</li> <li>• Requisitos básicos para evitar contaminaciones.</li> <li>• Requerimientos ISO/TS 16949 para la mejora continua.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales funciones del SAP.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de equipos de trabajo.</li> <li>• Formación de un equipo de trabajo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación.</li> <li>• Conceptos de jerarquía y redes en la organización.</li> <li>• Diferencias entre jerarquías y redes.</li> <li>• Comunicación formal.</li> <li>• Comunicación informal.</li> </ul>	<p>Implementar planes de mejora continua para poner a la vanguardia la empresa.</p> <p>Promover la formación de equipos interdisciplinarios tendientes a implementar planes de mejora continua.</p> <p>Conocer los grupos y las principales formas de comunicación formal e informal en la empresa.</p> <p>Relacionar el liderazgo y la motivación como parte fundamental para el desarrollo personal y empresarial.</p>	<p>Manual de instrucción</p> <p>Pluma</p> <p>Lápiz</p> <p>Colores</p> <p>Marcatextos</p> <p>Papel rotafolio en blanco</p>	<p>Pizarrón ó</p> <p>Pinarrón</p> <p>Audlocasetes</p> <p>Cañón</p> <p>Proyector de acetatos</p> <p>Televisión</p> <p>Videocasetera</p>
4 AL 8 Y 25 AL 29 DE SEPT.		5. MOTIVACIÓN II  6. LIDERAZGO II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función de motivar.</li> <li>• La motivación y el liderazgo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo en cualquier puesto de trabajo.</li> <li>• Liderazgo en mi propia vida.</li> <li>• Características básicas de un líder.</li> </ul>			



### MODULO III

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>MARZO Y MAYO 2007</b>						
5 AL 9 Y 28 AL 30 DE MARZO	12:00 A 14:00 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como impacta la mejora continúa al proceso final.</li> <li>• Sistema H A C C P.</li> <li>• Series ISO 9000.</li> <li>• El sistema TIF.</li> </ul>	<p>Conocer las normas y sistemas para la mejora continua en el proceso productivo.</p> <p>Aplicar el sistema SAP en cada una de las áreas de trabajo, para que exista una buena administración de recursos empresariales.</p>	Manual de instrucción Pluma Lápir Colores Marcatextos Papel rotafolio en blanco	Pizarrón ó Pintarón Audiocasetes Cañón Proyector de acetatos Televisión Videocasetera
7 AL 11 Y 28 MAYO AL 1 DE JUNIO	15:30 A 17:30 HRS	2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) III  3. TRABAJO EN EQUIPO III  4. COMUNICACIÓN III  5. MOTIVACIÓN III  6. LIDERAZGO III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas dirigidas por el SAP.</li> <li>• Características de los equipos de trabajo.</li> <li>• Etapas de un equipo de trabajo.</li> <li>• ¿Qué es un organigrama?</li> <li>• Medios, formatos y mensajes en la comunicación organizacional.</li> <li>• Método para determinar los medios de comunicación apropiados.</li> <li>• Elaboración de formatos y redacción de mensajes para una buena comunicación.</li> <li>• La motivación y la dinámica de grupo.</li> <li>• La motivación y la comunicación.</li> <li>• Características complementarias de un líder.</li> <li>• ¿Cómo es un antilider?</li> <li>• El líder carismático.</li> </ul> <p>Realizar un diagnóstico de flujos de comunicación en el área de trabajo, para determinar las características de los equipos de trabajo existentes</p> <p>Reconocer la importancia de la motivación, comunicación y dinámicas grupales, para el desempeño de actividades.</p>			



## MODULO IV

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>JULIO Y SEPTIEMBRE 2007</b>						
2 AL 6 Y 23 AL 27 DE JULIO	12:00 A 14:00 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS OE MANUFACTURA (BPM) IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalidad.</li> <li>Normas Oficiales Mexicanas (NOM) de la secretaría de salud.</li> <li>Contaminación por error de manipulación.</li> <li>Requisitos básicos para evitar contaminaciones.</li> </ul>	Identificar las principales NOM para evitar errores y malos manejos en el proceso productivo.	Manual de Instrucción Pluma Lápiz Colores Marcatextos Papel rotafolio en blanco	Pizarrón ó Pintarrón Audiocasetes Cañón Proyector de acetatos Televisión Videocasetera
	Y DE	2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación de la empresa al sistema.</li> </ul>	Llevar a la práctica el sistema SAP, como parte de una mejor integración en equipos de trabajo.		
		3. TRABAJO EN EQUIPO IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones, responsabilidades y trabajo en equipo.</li> <li>Los roles dentro de un equipo.</li> </ul>	Conocer la filosofía empresarial para implementarla en las actividades cotidianas.		
	15:30	4. COMUNICACIÓN IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas y procedimientos de la organización.</li> <li>Filosofía organizacional: misión, visión y valores.</li> <li>Objetivos y programas de trabajo, utilizando la misión de la empresa.</li> </ul>	Aprender técnicas para conocer el grado de motivación grupal por medio de un buen liderazgo.		
3 AL 7 Y 24 AL 28 DE SEPT	A 17:30 HRS	5. MOTIVACIÓN IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivación y el cambio organizacional.</li> <li>La motivación y los líderes.</li> </ul>			
		6. LIDERAZGO IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>El líder = persona de acción.</li> <li>Aceptación al cambio.</li> <li>Correr y asumir los riesgos.</li> </ul>			



## MODULO V

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>MARZO Y MAYO 2008</b>						
3 AL 7 Y 24 AL 28 DE MARZO	12:00 A 14:00 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrias que necesitan implementar las BPM.</li> <li>Entrenamiento del personal.</li> <li>Detección de necesidades de BPM.</li> </ul>			
	Y DE	2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción al proceso empresarial- Administración de pedidos.</li> </ul>	Entrenar a todo el personal para que detecte necesidades de capacitación en las BPM, e involucrarlo en una nueva cultura organizacional para que la empresa se rija por un sistema de calidad.	Manual de instrucción Pluma Lápiz Colores Marcatextos Papel rotafolio en blanco	Pizarrón ó Pintarrón Audlocasetes Cafón Proyector de acetatos Televisión Videocasetera
	15:30	3. TRABAJO EN EQUIPO V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades personales en el equipo de trabajo.</li> <li>La disciplina y otros elementos clave.</li> </ul>	Aportar propuestas para que los empleados reciban motivación por parte de la organización.		
	A	4. COMUNICACIÓN V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional.</li> <li>Sistema de calidad.</li> <li>Identidad organizacional.</li> </ul>	Analizar la toma de decisiones de los líderes existentes.		
5 AL 9 Y 28 AL 30 DE MAYO	17:30 HRS	5. MOTIVACIÓN V	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación personal.</li> <li>Motivación organizacional.</li> </ul>			
		6. LIDERAZGO V	<ul style="list-style-type: none"> <li>El constante aprendizaje del líder.</li> <li>Toma de decisiones del líder.</li> <li>Modo de actuar del líder.</li> </ul>			



## MODULO VI

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>JULIO Y SEPTIEMBRE 2008</b>						
30 JUNIO AL 4 DE JULIO Y 21 AL 25 DE JULIO  Y DE  1 AL 5 Y 22 AL 26 DE SEPT.	12:00  A 14:00 HRS  Y DE  15:30 A 17:30 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) VI  2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) VI  3. TRABAJO EN EQUIPO VI  4. COMUNICACIÓN VI  5. MOTIVACIÓN VI  6. LIDERAZGO VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría de BPM.</li> <li>• Control de Plagas .</li> <li>• Devoluciones de productos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al proceso empresarial- Aprovechamiento.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos formales.</li> <li>• Logros colectivos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio en la organización.</li> <li>• Etapas psicológicas del cambio.</li> <li>• Concepto de orden y caos organizacional.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo influye la motivación en la toma de decisiones.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad contra persuasión de un líder.</li> <li>• El liderazgo mal enfocado (abuso del miedo).</li> <li>• El líder en su entorno laboral.</li> </ul>	<p>Impulsar la participación activa en las auditorías de BPM, y en el control de plagas.</p> <p>Conocer las ventajas del proceso empresarial y el aprovisionamiento de recursos necesarios.</p> <p>Experimentar la diferencia en los resultados al trabajar en equipo con liderazgo y motivación, y el no tener un equipo de trabajo.</p> <p>Iniciar un cambio de liderazgo para evitar el autoritarismo y acentuar la motivación en el personal.</p>	<p>Manual de Instrucción</p> <p>Pluma</p> <p>Lápiz</p> <p>Colores</p> <p>Marcatextos</p> <p>Papel rotafolio en blanco</p>	<p>Pizarrón ó</p> <p>Pintarrón</p> <p>Audiocasetes</p> <p>Cañón</p> <p>Proyector de acetatos</p> <p>Televisión</p> <p>Videocasetera</p>



## MODULO VII

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>MARZO Y MAYO 2009</b>						
2 AL 6 Y 23 AL 27 DE MARZO	12:00 A 14:00 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones y Personal.</li> <li>• Características de las Instalaciones y de los equipos.</li> <li>• La responsabilidad de la Dirección en la ejecución del programa.</li> <li>• Sugerencias para lograr los objetivos en un lapso razonable.</li> </ul>	Sugerir mejoras en el área de trabajo, para crear un ambiente de trabajo agradable y sano.		
		2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al proceso empresarial- Gestión Financiera.</li> <li>• Equipos Informales.</li> <li>• Empatía, cooperación y colaboración del equipo de trabajo.</li> </ul>	Identificar las barreras de comunicación dentro del organigrama, y observar las ventajas y desventajas de un cambio organizacional.	Manual de Instrucción Pluma Lápiz Colores Marcatextos Papel rotafolio en blanco	Pizarrón ó Pintarón Audlocasetes Cañón Proyector de acetatos Televisión Videocasetera
		3 TRABAJO EN EQUIPO VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación como herramienta para proveer el cambio.</li> <li>• Ventajas y beneficios del cambio.</li> <li>• Desventajas del cambio.</li> </ul>	Colaborar con los grupos de trabajo para una mejor comunicación e Integración del personal.		
4 AL 8 Y 25 AL 29 DE MAYO	15:30 A 17:30 HRS	4. COMUNICACIÓN VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Integración de personal con una buena motivación.</li> </ul>	Apoyar a los líderes para que promuevan la comunicación y desarrollo empresarial.		
		5. MOTIVACIÓN VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación entre el líder y sus seguidoras.</li> <li>• Importancia a los pequeños detalles</li> </ul>			
		6. LIDERAZGO VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo y el trabajo en equipo.</li> </ul>			



## MODULO VIII

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>JULIO Y SEPTIEMBRE 2009</b>						
8 AL 10 Y 27 AL 31 DE JULIO	12:00  A  14:00  HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) VIII  2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE OATOS (SAP) VIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un Sistema de Calidad.</li> <li>Rol del Departamento de Calidad: Aseguramiento y Control.</li> <li>Redacción de procedimientos, especificaciones y técnicas.</li> <li>Control de materiales y productos.</li> <li>Control de los procesos.</li> </ul>			
	Y DE	3. TRABAJO EN EQUIPO VIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricación.</li> </ul>	<p>Eliminar malos hábitos que generen desequilibrios en el proceso productivo, para adquirir un estricto control de calidad.</p> <p>Proponer incentivos que promuevan una mayor productividad.</p>	Manual de Instrucción Pluma Lápiz Coloras Marcatextos Papel rotafolio en blanco	Pizarrón ó Pizarrón Audiocasales Cañón Proyector de acetatos Televisión Videocasetera
31 AGOS. AL 4 DE SEPT Y 21 AL 25 DE SEPT	15:30  A  17:30  HRS	4. COMUNICACIÓN VIII  5. MOTIVACIÓN VIII  6. LIDERAZGO VIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración grupal y dinámica de grupos.</li> <li>El trabajo en equipo y el liderazgo emocionalmente inteligente.</li> <li>Diseño de la campaña de la comunicación.</li> <li>Comunicación organizacional interna y externa.</li> <li>Determinación de objetivos con la comunicación.</li> <li>¿Qué hago "yo" para mantenerme motivado?</li> <li>Manejo de conflictos entre el líder y el equipo.</li> <li>Relación con los empleados.</li> <li>El liderazgo y la motivación.</li> <li>Los premios.</li> </ul>	<p>Analizar formas para el manejo de personal mediante técnica de evaluación y motivación.</p>		





## MODULO IX

FECHA	HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS	MATERIALES	APOYOS DIDÁCTICOS
<b>MARZO Y MAYO 2010</b>						
1 AL 5 Y 22 AL 26 DE MARZO	12:00 A 14:00 HRS	1. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) IX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamiento del agua utilizada en manufactura.</li> <li>Separación e identificación de áreas.</li> <li>Rotulación.</li> <li>Operación en Depósitos y Distribución.</li> <li>Correlación entre Buenas Prácticas, Normas ISO 9000 y Calidad Total.</li> </ul>			
	Y DE	2. SISTEMA DE APLICACIÓN DE PROCESAMIENTO DE DATOS (SAP) IX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios del SAP en la empresa.</li> </ul>	Analizar técnicas para programar, controlar y evaluar procesos de la empresa.	Manual de Instrucción Pluma Lápiz Colores Marcatextos Papel rotafolio en blanco	Plazón ó Pintaron Audlocasetes Cañón Proyector de escartos Televisión Videocasetere
		3. TRABAJO EN EQUIPO IX	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actitudes adoptar para dirigir un equipo de trabajo?</li> <li>¿Cómo mejorar y facilitar el empleo de equipos de trabajo?</li> </ul>	Crear nuevas actitudes positivas en la dirección del equipo de trabajo.		
3 AL 7 Y 24 AL 28 DE MAYO	15:30 A 17:30 HRS	4. COMUNICACIÓN IX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del lema y logotipo con la campaña de comunicación.</li> <li>Determinación de costos para una buena campaña de comunicación.</li> <li>Evaluaciones de las campañas de comunicación.</li> </ul>	Aplicar una campaña de comunicación organizacional que promueva el cambio.		
		5. MOTIVACIÓN IX	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo me motiva mi jefe?</li> <li>¿Está bien encausada mi motivación?</li> </ul>			
		6. LIDERAZGO IX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultades del líder.</li> <li>Crisis.</li> <li>Herencia del líder.</li> </ul>			



---

## **3.2 REQUISITOS PARA REGISTRAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

La Productora y Comercializadora de Embutidos, debe seguir determinadas disposiciones legales para implantar un programa de capacitación.

A continuación mencionamos el proceso a seguir para el registro ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (ST y PS) del plan de capacitación, así como los formatos necesarios para el registro (*ver anexos*).

De acuerdo con el artículo 153-1, las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores. Entre sus facultades se encuentran:

- ✓ Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- ✓ Autenticar las constancias de habilidades laborales.

Los formatos que proporciona la ST y PS para el cumplimiento de esta disposición son:

- Forma DC-1 Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Forma DC-1A Informe sobre la actualización relativa a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento (en caso de cambios).





### **Registro de planes y programas:**

Los planes y programas de capacitación se presentan ante la ST y PS para su registro, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-R Y 153- F.

Estos ordenamientos señalan que para el caso de las empresas que cuenten con contrato colectivo de trabajo, la presentación de los planes y programas para su registro debe hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresas que no se registren bajo esta forma contractual están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Así mismo, se señala que los planes y programas de capacitación para su registro deben cumplir con los siguientes requisitos:

#### **Referirse a periodos no mayores de cuatro años.**

- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante la ST y PS.





---

Desde el punto de vista legal, el plan de capacitación de la empresa debe encaminarse a cumplir con lo dispuesto en el artículo 153-F, en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividades, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar sus aptitudes.

Estas disposiciones también señalan en forma optativa la inclusión de los niveles de alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta dentro del plan de capacitación, siempre y cuando no abarquen para cada trabajador más de seis meses de alfabetización, ni más de 18 meses para cada uno de los demás niveles, ni representen más del 40 por ciento de la duración del plan, calculado en función de las horas/hombre que vayan a impartirse al total de los trabajadores.

Los formatos<sup>34</sup> que se emplean para cubrir con esa disposición son:

1. Forma DC-2 que se refiere a la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.
2. Forma DC-2A sobre la presentación de modificaciones a los planes y programas de capacitación y adiestramiento (en caso de cambios).
3. Forma DC-U única para el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y presentación resumida del Plan y programas de capacitación y adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores.



---

<sup>34</sup> Anexo 4



### 3.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

El propósito de desarrollar un programa de capacitación del personal, es para que los trabajadores adquieran conocimientos y habilidades para mejorar la productividad y servicio de la empresa para ello es necesario el monitoreo periódicamente del desarrollo de cada programa.

#### FORMATO 1

Al término de cada curso los participantes evaluarán el desempeño y conocimientos del Instructor.

EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR					
CONDUCCIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	NO LO LOGRÓ
¿FAVORECIÓ LA INTEGRACIÓN GRUPAL?					
¿DEFINIÓ Y PRESENTÓ LOS OBJETIVOS?					
¿SEÑALÓ LA SECUENCIA DE LAS SESIONES?					
¿INICIÓ LAS SESIONES ADECUADAMENTE?					
¿MANTUVO EL INTERÉS DEL GRUPO?					
¿FUE AMISTOSO CON EL GRUPO?					
¿ILUSTRÓ Y CLARIFICÓ LOS TEMAS?					
¿UTILIZÓ UN LENGUAJE CLARO Y ADECUADO?					
¿UTILIZÓ AYUDAS VISUALES?					
TONO DE VOZ					
LENGUAJE NO VERBAL					
USO DEL ESPACIO					
¿HIZO RESÚMENES PARCIALES?					
¿HIZO RESÚMENES FINALES?					
¿CONTRÓLÓ EL TIEMPO?					
CONCLUSIONES					
¿LOGRÓ LOS OBJETIVOS?	SI _____ NO _____		¿QUÉ PORCENTAJE? _____ %		
SU ACTUACIÓN FUE CON:		( ) DEMASIADA CONFERENCIA ( ) EQUILIBRADA CONFERENCIA/ DISCUSIÓN ( ) DEMASIADA DISCUSIÓN			
OBSERVACIONES					
CONDUCTAS PARA SUPERAR			CONDUCTAS ADECUADAS		



## FORMATO 2

Con el siguiente formato se evalúa las reacciones de los participantes de un curso de capacitación.

<b>GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIAPAS</b>	<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN DE REACCIONES</b>	<b>ELABORADO</b> DÍA _____ MES _____ AÑO _____	<b>HOJA</b> 1 DE 2
<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>		<b>NOMBRE DEL INSTRUCTOR</b>	
<b>PROGRAMACIÓN</b>		<b>LUGAR EN DONDE SE REALIZÓ</b>	
<b>DÍAS</b> L M M J V S D	<b>HORARIO</b>	<b>TOTAL HRS.</b>	<b>NOMBRE DEL COORDINADOR DEL EVENTO</b>
	A.M.	P.M.	
<b>FECHA DE INICIO DEL EVENTO</b>		<b>FECHA DE TERMINACIÓN DEL EVENTO</b>	

NUM. PREG.	CONCEPTO	CLASIFICACIÓN (EN PORCENTAJES)				
		1	2	3	4	5
<b>A. TEMA</b>						
1	EL CONTENIDO DE LOS TEMAS FUE:					
2	LA UTILIDAD DE LOS TEMAS DEACUERDO CON LA FUNCIÓN QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA FUE:					
3	LA SECUENCIA DE LOS TEMAS DESARROLLADOS FUE:					
4	EL DESARROLLO DE LOS TEMAS TRATADOS FUE:					
<b>PORCENTAJE DEL TEMA</b>						
<b>SUGERENCIAS</b>						
<b>B. INSTRUCTOR</b>						
1	EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS TEMAS TRATADOS FUE:					
2	SU COMPORTAMIENTO ANTE EL GRUPO FUE:					
3	SU FORMA DE EXPRESIÓN FUE:					
4	LA EJEMPIFICACIÓN UTILIZADA POR EL INSTRUCTOR FUE:					
5	SU RITMO DE TRABAJO FUE:					
<b>PORCENTAJE DE LOS SERVICIOS</b>						
<b>SUGERENCIAS</b>						
<b>C. APOYOS DIDÁCTICOS</b>						
1	EL APOYO AUDIOVISUAL UTILIZADO FUE:					
2	EL CONTENIDO DE MATERIAL ESCRITO FUE:					
3	EL CONJUNTO DE JUEGOS Y EJERCICIOS UTILIZADOS EN ESTE EVENTO FUE:					
<b>PORCENTAJE DE LOS APOYOS DIDÁCTICOS</b>						
<b>SUGERENCIAS</b>						
<b>D. SERVICIOS</b>						
1	LA COORDINACIÓN PREVIA AL EVENTO FUE:					
2	LA COORDINACIÓN DURANTE EL DESARROLLO DEL EVENTO FUE:					
3	LAS CONDICIONES DEL SALÓN EN EL QUE SE CEBRÓ EL EVENTO (ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, ET.C.) FUE:					
4	LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS FUERON:					
<b>PORCENTAJE DE LOS SERVICIOS</b>						
<b>SUGERENCIAS</b>						
<b>E. APERCEPCIÓN ORAL</b>						
1. LO QUE MÁS ME GUSTÓ FUE:						
2. LO QUE MENOS ME GUSTÓ FUE:						
3. EL USO PRÁCTICO DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SERÁ:						





### FORMATO 3

Al seleccionar un instructor, es necesario contar con un registro de datos personales de éste, de acuerdo a la cédula que se presenta:

#### CEDULA DE REGISTRO DE INSTRUCTORES

<b>A. DATOS PERSONALES</b>	
NOMBRE Y APELLIDO:	_____
DOMICILIO COMPLETO	_____
TELÉFONO OFICINA	_____
REGISTRO DE CONTRIBUYENTES	_____
REGISTRO DE INSTRUCTOR ANTE LA R.T.P.S.	_____
CÉDULA PROFESIONAL	_____
<b>B. EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>	
PROFESIÓN (ES)	_____
ESPECIALIZACIÓN EN	_____
OP. GRADUADO EN	_____
MAESTRÍA EN	_____
DOCTORADO EN	_____
EXPERIENCIA LABORAL	
_____	
_____	
<b>III. EXPERIENCIA COMO INSTRUCTOR</b>	
COMO PROFESOR	_____
COMO INSTRUCTOR DE EMPRESAS	_____





## TEMA 4 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

### 4.1 PROBLEMAS Y SUGERENCIAS PARA LA COMERCIALIZADORA

De acuerdo a la información obtenida a través de cuestionarios, entrevistas, observación y el análisis FODA, detectamos los problemas existentes que tiene la empresa, por lo que proponemos posibles soluciones:

PROBLEMAS	SUGERENCIAS
La empresa no cuenta con objetivos ni políticas establecidas.	Establecer y definir los objetivos y políticas por escrito para dárselos a conocer a los empleados y clientes.
La estructura orgánica no esta bien definida y por lo tanto no están precisadas las actividades y responsabilidades de cada trabajador.	Realizar un organigrama estructural, en donde se defina la función, descripción de puestos, responsabilidades y autoridad de cada trabajador.
Falta de motivación y trabajo en equipo.	Desarrollar programas de motivación e integración de grupos (dinámicas y estímulos).
Los empleados no cuentan con el 100% de las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo.	Proveer a los empleados del equipo necesario (tecnología de punto) para llevar a cabo sus actividades con eficiencia.
Falta de comunicación entre el dueño y los empleados, al no conocerlo le tienen desconfianza.	Realizar juntas periódicas para entablar comunicación con los empleados y retroalimentarse con los problemas y soluciones de la empresa.
Instalaciones y ambiente de trabajo deficientes.	Mejorar las instalaciones del almacén, oficina, recepción, etc.
Reporte de puntualidad y tolerancia de entrada no especificadas.	Elaborar normas de funcionamiento en las que se defina el reporte de puntualidad el tiempo de tolerancia en la entrada. Y la sanción por incumplimiento de este.
Contratación de personal sin el perfil adecuado.	Definir el perfil del empleado dependiendo el puesto a ocupar.
Falta de habilidades en el trato y atención al cliente.	Capacitar al personal para adquirir estas habilidades y servir al cliente.
Falta de mantenimiento al sistema y a los equipos de computo.	Contratar un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.

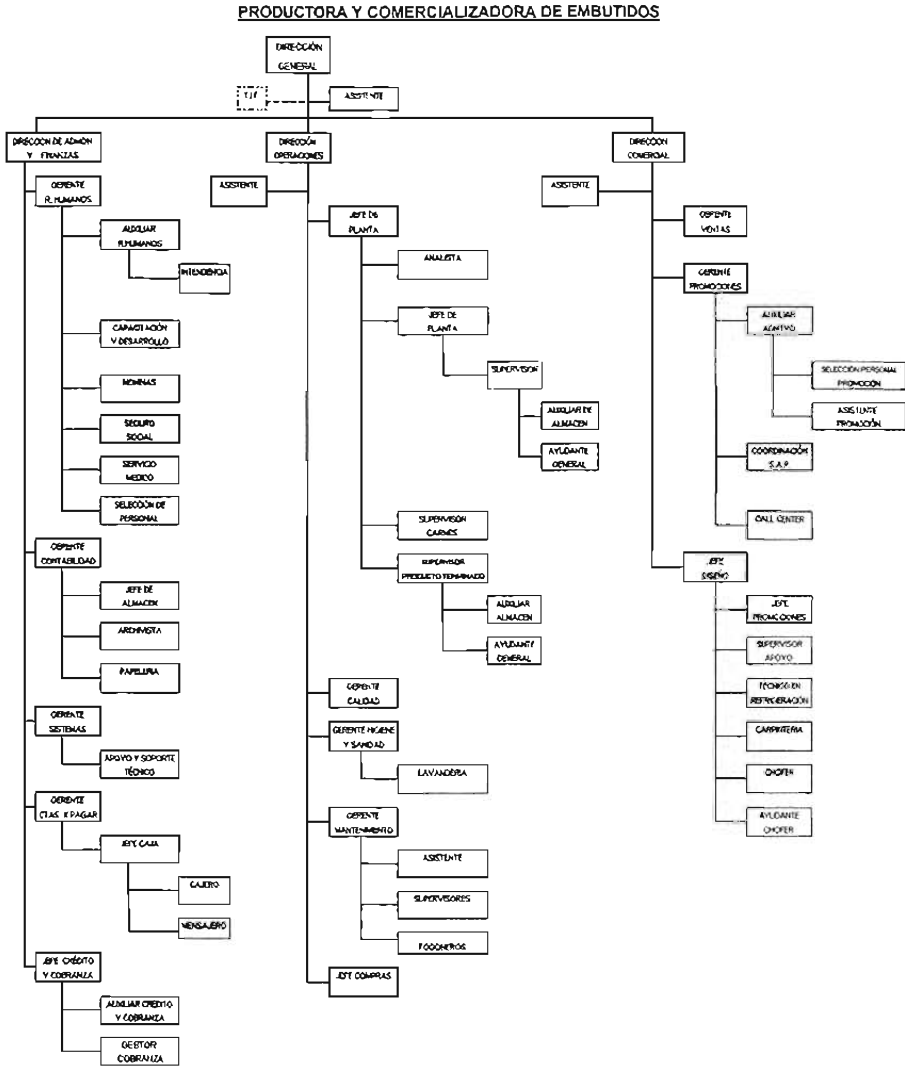






## 4.2 PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA

Adicionalmente a nuestro trabajo, proponemos el siguiente organigrama que muestra una mejor estructura de la empresa, el cual se le presento al director general, quien lo aprobó.



## **CONCLUSIONES**



---

## CONCLUSIONES

Desde nuestro punto de vista, los empleados, gerentes y directivos necesitan capacitación; observando que en las diferentes áreas de trabajo de la Productora y Comercializadora existen deficiencias, por ello es importante implementar programas de capacitación de manera general, ya que el crecimiento en la productividad dependerá de ello.

La capacitación no solo debe limitarse a las situaciones que necesitan ser corregidas, sino prevenidas, pues probablemente nunca se lograrán al máximo los objetivos de la empresa. Pero si se utiliza la capacitación como una vía de comunicación permanente, habrá más y mejores posibilidades de que la empresa funcione sin problemas con su personal y por ende brindaran un mejor producto.

Aun cuando se invirtiera mucho tiempo, dinero y esfuerzo en seleccionar a un empleado, el trabajo será inútil si no se respalda ese buen comienzo con un programa de capacitación constante, pues la capacitación es uno de los factores importantes para la obtención de mejores resultados en la productividad y en la calidad de los servicios.

Cuando el personal esta suficientemente capacitado en diversas tareas, el empresario se beneficiará por lo menos de dos maneras: logrará cubrir con mayor facilidad las vacantes, y podrá ofrecer a sus empleados la seguridad de que conseguirán progresar hacia posiciones de mayor responsabilidad y con ello aumentar su nivel de vida.





---

El proyecto de capacitación consiste en un proceso de cambio constante en los conocimientos, las habilidades y las actitudes, incrementara al personal en su capacidad de razonamiento, creatividad y de decisión; permitiéndoles estar mejor preparados para desarrollarse y cumplir nuevos compromisos

Los conocimientos obtenidos en la capacitación los orienta a ser autodidactas, a través de nuevas ideas y conceptos que debidamente analizados faciliten el esfuerzo creativo e innovador que se requiere en el trabajo productivo, lo cual hace que se enlacen los niveles de calidad y productividad, siendo el objetivo principal de la empresa.

A medida que recopilábamos la información en la Comercializadora de Embutidos, mediante entrevistas y cuestionarios realizados a los empleados, confirmamos que no existe ningún proyecto de capacitación para el personal por diversos factores detectados:

- El costo de la inversión.
- La indiferencia del trabajador, debido a la falta de motivación y concientización.
- La falta de interés por ambas partes.
- La inexistencia de políticas de capacitación dentro de la empresa.
- El conformismo por parte de los empleados.
- La preferencia por trabajar empíricamente, es decir, que no son abiertos a aceptar cambios o a ser orientados por personas ajenas.





---

La Productora y Comercializadora de Embutidos como unidad social y económica requiere, en el nuevo marco de la evolución tecnológica personal altamente calificado, para lo cual es necesario reconvertir, cambiar las actitudes y rendimiento del trabajador mediante una constante preparación y adaptación de los hechos que suceden. Esta preparación solamente se puede lograr si todos, gobierno, empresa, directivos, trabajadores, hacemos conciencia sobre la importancia del saber más, de implementar nuestra capacidad creativa, innovadora y de esfuerzo, de la enorme responsabilidad en su manejo por todos y cada uno de los interesados.





## ANEXOS

### 1. ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>ANÁLISIS DE PUESTO</b>		
<b>INSTRUCCIONES:</b> Leer cuidadosamente y contestar las siguientes preguntas; cualquier duda consultarla con la persona que se lo entregó.		
<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Nombre: _____	Edad: _____	
Departamento al que pertenece: _____	Puesto: _____	
Nombre del jefe inmediato: _____	No. de empleado: _____	
Antigüedad en el puesto: _____	Horario laboral: _____	
Antigüedad en la empresa: _____		
<b>II. ACTIVIDADES</b>		
1. Describa brevemente las actividades que realiza en su puesto:		
_____ _____		
2. Describa las principales actividades <i>periódicas</i> que realiza:		
_____ _____		
3. Describa las principales actividades <i>eventuales</i> que realiza:		
_____ _____		
<b>III. EQUIPO DE TRABAJO</b>		
	(SI)	(No)
- Calculadora	_____	_____
- Computadora	_____	_____
- Fax	_____	_____
- Copiadora	_____	_____
- Impresora	_____	_____
- Gafete de identificación	_____	_____
- Otros (especifique) _____		





---

IV. PERFIL DEL PUESTO		
<b>A) CONOCIMIENTOS</b>		
	(Si)	(No)
- Conocimiento de la empresa	_____	_____
- Conocimiento del área	_____	_____
- Conocimiento de computación	_____	_____
- Conocimiento del proceso del producto	_____	_____
- Otros (especifique) _____		
<b>B) HABILIDADES</b>		
	(Si)	(No)
- Liderazgo	_____	_____
- Toma de decisiones	_____	_____
- Manejo de archivos	_____	_____
- Creatividad	_____	_____
- Negociación	_____	_____
- Trabajar en equipo	_____	_____
- Otros (especifique) _____		
<b>C) ACTITUD</b>		
	(Si)	(No)
- Actitud de servicio	_____	_____
- Trato amable y educado	_____	_____
- Iniciativa	_____	_____
- Colaboración	_____	_____
- Otros (especifique) _____		
<b>D) ESCOLARIDAD</b>		
- Ultimo grados de estudios _____		
- Otros (especifique) _____		
V. OBSERVACIONES		
Fecha: _____		



---



## 2. ENTREVISTA

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

- Lee cuidadosamente y contesta con la mayor veracidad.
- Se sincero
- Si tienes alguna duda pregunta a las personas que te lo entregaron.

#### LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONES ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL.

1. ¿Existen actividades complicadas para tus trabajadores?  
Si ( ) No ( ) Cuales \_\_\_\_\_
2. ¿Has sido capacitado?  
Si ( ) No ( ) En qué \_\_\_\_\_
3. De los siguientes motivos selecciona cual es el mas importantes para una capacitación.
  - a) Innovación
  - b) Actualización
  - c) Adquirir conocimientos
  - d) Tener un buen desempeño
  - e) Elevar el nivel productivo
4. ¿Qué días de la semana y en que horario preferirías que se impartieran cursos de capacitación?  
Marca con una X y escribe el horario.

Lunes	_____	de	_____	a	_____	Hrs.
Martes	_____	de	_____	a	_____	Hrs.
Miércoles	_____	de	_____	a	_____	Hrs.
Jueves	_____	de	_____	a	_____	Hrs.
Viernes	_____	de	_____	a	_____	Hrs.
Sábado	_____	de	_____	a	_____	Hrs.
5. ¿Crees que en la actualidad tu desempeño es adecuado, como lo deseas tú y tu jefe?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Estarías dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que tienes actualmente?  
Si ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Qué conocimientos y destrezas necesitas para mejorar tu desempeño?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Crees que es necesario tomar algunas medidas para mejorar el rendimiento del área donde te desempeñas?  
Si ( ) No ( ) Cuales \_\_\_\_\_







### 3. CUESTIONARIO

#### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONES ES DE CARÁCTER CONFIDENCIAL.

FECHA: \_\_\_\_\_

FUNCIONES ENUMERA EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS 5 PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑAS	DESEMPEÑO COMO TE CALIFICARÍAS EN EL DESEMPEÑO DE CADA UNA DE ESTAS FUNCIONES MARCA CON UNA (X)					ASPECTOS A MEJORAR DE LAS FUNCIONES QUE ENLISTASTE, MENCIONA LOS ASPECTOS QUE DEBES MEJORAR PARA OBTENER UN BUEN DESEMPEÑO	APOYOS REQUERIDOS DESCRIBE AQUELLOS ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR MEDIANTE ACCIONES DE CAPACITACIÓN	FORMAS DE REALIZACIÓN SEÑALA LA FORMA DE COMO DEBERÍA DE LLEVARSE LA CAPACITACIÓN DE CADA UNA DE ESTAS FUNCIONES **
	1 *	2 *	3 *	4 *	5 *			
1. _____ _____								
2. _____ _____								
3. _____ _____								
4. _____ _____								
5. _____ _____								

¿QUE SUGERENCIAS PROPONDRÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN?

- \* 1 MALO
- \* 2 REGULAR
- \* 3 BUENO
- \* 4 MUY BUENO
- \* 5 EXCELENTE

- \*\* 1 EVENTOS EN OTRAS INSTITUCIONES
- \*\* 2 EVENTOS INTERNOS
- \*\* 3 CURSOS Y SEMINARIOS IMPARTIDOS POR LOS JEFEES O DIRECTIVOS
- \*\* 4 ACCIONES GENERADAS POR EL PERSONAL
- \*\* 5 OTROS (ESPECIFIQUE)





**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Aprobación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento  
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**  
 Formato DC-2

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social (En caso de persona física, indicar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)      Registro patronal del I.M.S.S.

Calle      No. Ext.      No. Int.      Colonia

Localidad      Código postal      Municipio o delegación política

Entidad federativa      Teléfono (s)      Fax (Opcional)

Correo electrónico (opcional)      Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)

Actividad o giro principal

Número de trabajadores de la empresa (Opcionales excepto el total)	Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
Hombres (Opcionales)					
Mujeres (Opcionales)					

Tipo de contrato (Marcar con una X)      Fecha de celebración o revisión del contrato      Año      Mes      Día

Individual       Colectivo       Ley       Contrato Colectivo o Contrato Ley

**INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Objetivos del plan de capacitación	Modalidad de la capacitación
Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia: Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades Proporcionar información de nuevas tecnologías Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación Prevenir riesgos de trabajo Incrementar la productividad	Marcar con una X la modalidad correspondiente: Plan y programas específicos de la empresa Planes y programas comunes de un grupo de empresas Sistema general de una rama de actividad económica
Número de establecimientos en los que rige el plan **	Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de cuatro años)
Número de etapas del plan	Año      Mes      Día      al      Año      Mes      Día

**LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.**  
 Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduzca con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año      Mes      Día

\*/ Asestar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas.

**NOTAS**

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-2 ANVERSO







**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Constancias de Habilidades Laborales  
 Presentación de Listas de Constancias de Habilidades Laborales  
**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES**  
 Formato DC-4

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)						
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.			
EL DOMICILIO SE PUEDE ESPECIFICAR SOLO CUANDO LA EMPRESA CUENTA CON MÁS DE UN ESTABLECIMIENTO (Opcional)						
Calle		No. Ext.		No. Int. Colonia		
Localidad		Código postal		Municipio o delegación política		
Entidad federativa			Teléfono (s)		Fax (Opcional)	
Correo electrónico (Opcional)			Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)			
Actividad o giro principal						
Constancias expedidas a los trabajadores (Opcionales)		Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
Hombres (Opcionales)						
Mujeres (Opcionales)						

Hoja de

**RELACION DE TRABAJADORES**

Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Número de constancias expedidas al trabajador

**NOTAS**

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-4 ANVERSO





**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Agentes Capacitadores Externos  
 Autorización y Registro  
 Modificación de Cursos o Programas y Modificación de Planilla Docente  
**SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO**  
 Formato DC-5

**DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE**

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)

Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)										Registro patronal del I.M.S.S.									
Calle										No. Ext. No. Int. Colonia									
Localidad					Código postal					Municipio o delegación política									
Entidad federativa										Teléfono (s)					Fax (Opcional)				
Correo electrónico (Opcional)										Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)									

Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)

Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de planilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

**PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA**

Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas

**NOTAS**

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que lo conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-5 ANVERSO





---

## BIBLIOGRAFÍA

- Grados, Jaime A.. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. 2ª. Edición. México 2001. Editorial Trillas. Páginas 361
- Mendoza Núñez, Alejandro. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. 3ª. Edición. México 1990. Editorial Trillas. Páginas 139
- Mendoza Núñez, Alejandro. LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES: MÉTODOS Y TÉCNICAS. 1ª. Edición. México 1990. Editorial Trillas. Páginas 179
- Reyes Ponce, Agustín. EL ANÁLISIS DE PUESTOS. 1ª. Edición. México 1966. Editorial Limusa. Páginas 96
- Smith, Barry J., Idem. EL ABC DE LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA. 1ª. Edición. México 1990. Editorial Mc Graw-Hill. Páginas 437
- Siliceo Aguilar, Alfonso. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. 3ª. Edición. México 1995. Editorial Limusa. Páginas 210
- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. PRIMERA PARTE: RELACIONES HUMANAS. 1ª. Edición. México 1970. Editorial Limusa. Páginas 239
- Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL 2. 1ª. Edición. México 1993. Editorial ECASA. Páginas 233





- 
- Sikula, Andrew F.. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1ª. Edición. México 1979. Editorial Limusa. Páginas 331
  - Strauss, George; Idem. PERSONAL: PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN. 1ª. Edición. México 1981. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. Páginas 619
  - Werther, William B. Jr.; Idem. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. 3ª. Edición. México 1991. Editorial Mc Graw-Hill. Páginas 352
  - Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 4ª. Edición. México 1989. Editorial Trillas. Páginas 535
  - Ley Federal de Trabajo
  - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
  - Revista del Consumidor de PROFECO.
  - Pinto Villatoro, Roberto. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN. 2ª. Edición. México 1992. Editorial Diana. Páginas 199
  - Reza Trosino, Jesús Carlos. CÓMO DIAGNÓSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. 1ª. Edición. México 1995. Editorial Panorama. Páginas 115
  - Reza Trosino, Jesús Carlos. CÓMO APLICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. 1ª. Edición. México 1999. Editorial Panorama. Páginas 179







- Reza Trosino, Jesús Carlos. CÓMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. 1ª. Edición. México 1995. Editorial Panorama. Páginas 220
- Ramírez Buendía, Patricia. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. 1ª. Edición. México 1991. Editorial Mc Graw-Hill. Páginas 122
- Arias Galicia, Fernando. CAPACITACIÓN PARA LA EXCELENCIA. 4ª. Edición. México 1998. Editorial Argus. Páginas 220
- Pain, Abraham. CÓMO REALIZAR UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN. 1ª. Edición. Argentina 1992. Editorial Management. Páginas 205
- Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL 2. 1ª. Edición. México 1993. Editorial ECASA. Páginas 233
- Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL 2. 1ª. Edición. México 1993. Editorial ECASA. Páginas 233

