

6  
2 ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR  
EN LA ORGANIZACION"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :**

**EDUARDO FRANCISCO DOMINGUEZ CHICHO  
JULIO CESAR RIVAS PATIÑO**

**Director de Tesis:**

**L. A. Francisco Ramírez Ornelas**

CUAUTITLAN, IZCALLI, EDO. DE MEX.

1989

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## I N D I C E

Pág.

### IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA ORGANIZACION

Introducción

Objetivo

#### CAPITULO I

##### METODO DE INVESTIGACION APLICADO

1.1. Identificación del Problema	10
1.2. Planteamiento de la Hipotesis	11
1.3. Fijación del Objetivo	12
1.4. Diseño de la Investigación	13
1.5. Aplicación de los Cuestionarios	23
1.6. Tabulación de los Resultados	49
1.7. Gráficas	54
1.8. Aprobación o Disprobación de la Hipotesis Original.	67

#### CAPITULO II

##### GENERALIDADES

2.1. Concepto de Capacitación	73
2.2. Importancia de la Capacitación y la Determinación de Necesidades de Capacitación	76
2.3 Tipos de Capacitación	79

2.4.	Clasificación de las Necesidades de Capacitación	81
2.5.	Técnicas para la Determinación de Necesidades de Capacitación	85
2.6.	Integración y Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	93
2.6.1.	Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	107
2.6.2.	Del Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	113

### CAPITULO III

#### EL AGENTE CAPACITADOR

3.1.	El Agente Capacitador como Líder Dentro de la Organización	124
3.2.	El Papel del Agente Capacitador	128
3.3.	El Agente Capacitador y su Relación con la Organización	131
3.4.	Características del Agente Capacitador	136
3.5.	Habilidades del Agente Capacitador	139
3.6.	Actitud del Agente Capacitador Hacia el Grupo	142
3.7.	Tipos de Asistentes	144
3.8.	Los Agentes Capacitadores o Instructores	148
3.9.	Registro de los Agentes Capacitadores	153
3.10.	Registro del Programa General de Capacita-	

ción	165
3.11. Forma de Modificación al Plan de Capacitación	190
3.12. Entrega de Constancias de Habilidades	193
Conclusiones Generales	202
Bibliografía	205

## O B J E T I V O

El Objetivo esencial del presente trabajo, es propor ---  
cionar un concepto general de lo que es la capacitación, así -  
como su difusión y aplicación en las organizaciones. Identifi  
cando sus objetivos, características y el papel que desempeña  
el agente capacitador en la empresa como un generador de cam-  
bio en el personal, tomando como base que por medio de la fun-  
ción de éste se podrá contar con personal más calificado y --  
así poder alcanzar mayores beneficios para la organización, el  
personal y la sociedad.

Así como, la importancia de la detección de necesidades -  
de capacitación que debe ser realizada por el agente capita-  
dor; y la intervención de éste en las disposiciones legales --  
vigentes, en materia de capacitación, de comisiones mixtas de  
capacitación, agentes capacitadores, planes, programas y cons-  
tancias de habilidades laborales.

Además de, pretender proporcionar material útil y veraz -  
que sirva para posteriores investigaciones relacionadas con --  
la capacitación y el agente capacitador en la organización.

## I N T R O D U C C I O N

Durante muchos años, el recurso humano fué considerado de poca importancia en las organizaciones, la atención se centraba en las máquinas, los procesos de producción y la tecnología en general, no obstante que eran operados por la mano del hombre.

Conforme han transcurrido los años, el recurso humano ha demandado un estudio más profundo de parte de las organiza — ciones, ya que el hombre se ha convertido en el centro de inte — rés de la empresa.

Cuando hablamos de recursos humanos, nos referimos a la — coordinación, es decir, que la gente trabaje unida en una verdadera labor de equipo, para dar mejores resultados. Es aquí donde se centra el interés del presente estudio, para que la — gente trabaje unida, motivada y bien dirigida, en el cumpli — miento de sus objetivos; para ésto se necesita más que una — buena remuneración por sus servicios prestados, es decir, una adecuada capacitación.

Por ello hoy en día la capacitación juega un papel muy — importante dentro de la empresa. Además de ser una obliga — ción para ésta, su adecuada aplicación puede reportar grandes beneficios, ya que la capacitación solo se da a las personas que conforman el engranaje de trabajo de cualquier organiza —

ción.

Cuando se imparte la capacitación y, se basa en un plan y un programa bien diseñados, es probable que reporte beneficios mutuos, tanto a la empresa como al empleado. De ahí que se mejore el nivel de conocimientos y habilidades y, tenga la oportunidad de alcanzar una plena realización personal y aumentar las posibilidades de mejores niveles de bienestar.

Cabe señalar, que la función del agente capacitador en toda organización no importando su tamaño, es la de prestar el apoyo necesario para provocar un cambio en el personal. En consecuencia la capacitación deberá llevarse a cabo por una persona especializada como el agente capacitador, ya que éste se encargará de transmitir sus conocimientos, habilidades y experiencias a los trabajadores; además, éste superará las deficiencias detectadas en el personal. Todo esto con el fin de motivar al personal y así éste realice sus actividades de la mejor forma. Por ende el agente capacitador es la persona idónea para que las organizaciones lo tomen como un elemento que podrá provocar un cambio en el personal, que se reflejará en un incremento en la productividad y de esta manera alcanzar un pleno desarrollo de la organización y el país.

De acuerdo al desarrollo de este estudio, en el primer capítulo se realizó una investigación, la cual cuenta con los elementos del método científico, que es la base de todo cono—



cimiento.

Dentro del segundo capítulo, se presentan los conceptos de capacitación de diferentes autores, aportando así el nuestro, que de acuerdo a éstos, capacitar es desarrollar aptitudes, capacidades e incrementar los conocimientos del elemento humano, a fin de prepararlo para que desempeñe eficientemente su trabajo sea cual sea el nivel del empleado, pues a cada nivel se le dará una capacitación acorde al puesto que desempeñe.

Por otra parte se describe la importancia y los tipos de capacitación, además de la detección de necesidades de capacitación y las técnicas para detectar estas.

Así mismo, se describen los criterios legales en cuanto a la capacitación, constitución, funcionamiento y registro de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento: presentando las formas para llevar a cabo el registro de dicha comisión mixta, todo ello fundamentado en que todo agente capacitador debe conocer cuando menos los lineamientos legales en dicha materia.

En el capítulo tres, se observa que es importante el papel del agente capacitador en la organización, pues de él depende provocar el cambio del elemento humano de la organización. Todo ello llevado a cabo mediante la función del agente

capacitador como líder y la actitud de éste hacia los participantes en los cursos de capacitación y de los grupos que vaya a capacitar o este capacitando; reuniendo ciertas características y habilidades.

Además se describen los criterios legales respecto a el agente capacitador y en cuanto a su registro, planes, programas y entrega de constancias de habilidades; presentando en cada uno las respectivas formas de registro y presentación ante la autoridad laboral.

Todo esto forma parte del presente estudio, en el cual se conocio que la importancia del agente capacitador en toda organización es fundamental, ya que éste se verá reflejado en el cambio que provocará tanto en el personal como en la productividad de la propia organización.

## CAPITULO I

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

## 1.1 Identificación del Problema

Actualmente en las organizaciones impera una problemática la cual no permite alcanzar los resultados deseados, lo que - consideramos se debe a una capacitación deficiente, a un desinterés del trabajador por instruirse, a que la organización sólo cumple la obligación de capacitación para no ser sancionada por la autoridad correspondiente o bien sólo lo consideran como un gasto infructuoso, además el agente capacitador no es - apoyado por la organización para ejercer su función de capacitación dentro de la misma. Lo que da como resultado un defi-ciente desempeño del personal dentro de la organización, y por ende la organización tendrá un lento o nulo crecimiento.

## 1.2 Planteamiento de la Hipotesis

El agente capacitador será un elemento importante dentro de las organizaciones, pues de él depende incrementar el conocimiento de los empleados, incluyendo sus aptitudes y habilidades tomándolo como base para la capacitación, obteniendo así - el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y - materiales de la propia organización.

### 1.3 Fijación del Objetivo

Alcanzar mejores índices de productividad en la organización y una mayor satisfacción del personal, y así mismo tener un personal calificado dentro de la misma organización, lo que redundara en obtener mejores beneficios para la organización, el personal y la sociedad.

#### 1.4 Diseño de la Investigación

Una vez planteado el problema de nuestra investigación se procede a estructurar el tipo de investigación que nos permita obtener la información necesaria para llevar a cabo nuestro estudio.

- a) **Determinación del Universo:** Para realizar la investigación, nuestro universo estará constituido por las empresas registradas en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México, siendo éstas 2105 según el dato estadístico del "Plan de Desarrollo Municipal".<sup>(1)</sup>
  
- b) **Determinación de la Muestra;** Para efectos de esta investigación la muestra se determinará por el método de muestreo aleatorio simple, en donde cada elemento del universo tendrá la misma oportunidad de ser seleccionado.

Para la determinación del número de la muestra es necesario aplicar fórmulas de probabilidad estadística para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

- 1.- **El Grado de Confianza;** Es la probabilidad de que en un intervalo se contengan el mayor número de los casos que se estiman obtener, los más usuales se describen en la siguiente tabla, según el autor Stephen P. Shao, en su estudio "Estadística para Economistas y Administradores de Empresas".<sup>(2)</sup>

Si  $X = 1.645$  se abarca el 90 % de los casos  
 Si  $X = 1.96$  se abarca el 95 % de los casos  
 Si  $X = 2.58$  se abarca el 99 % de los casos

- 2.- La probabilidad de que ocurra el fenómeno (p) o que no ocurra el fenómeno (q), la suma de ambos debe ser 100 %, por lo tanto la probabilidad se divide:

$$p = 50 \% \quad \text{y} \quad q = 50 \%$$

- 3.- Determinar el error que es considerable aceptar en los resultados, generalmente se trabaja con el 5 % - ya que un error superior puede invalidar la información.
- 4.- Si  $n > 200$  elementos, se considerará a ésta como un subuniverso al cual se le aplicará el mismo procedimiento; lo anterior con el fin de hacer manejable la muestra.

La fórmula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{X^2 N p q}{e^2 (N - 1) + X^2 p q} \quad (\text{Población finita})$$

Donde:

X = Grado de confianza

N = Universo

p = Probabilidad de que ocurra

q = Probabilidad de que no ocurra

n = Muestra

e = Error de estimación

Tenemos que:

$$X = 1.96$$

$$N = 2,105$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$n = ?$$

$$e = 0.05$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (2105) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (2105 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (2105) (0.50) (0.50)}{(0.0025) (2104) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{2021.642}{6.2204}$$



n = 325 empresas

Dado que el resultado obtenido anteriormente cumple la -  
condición de  $n > 200$ , este resultado se tomará como un -  
subuniverso al cual se procederá a aplicar la misma fórmu  
la.

$$n = \frac{X^2 N p q}{e^2 (N - 1) + X^2 p q}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (325) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (325 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (325) (0.50) (0.50)}{(0.0025) (324) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{312.13}{1.7704}$$

n. = 176 empresas:

De acuerdo a el resultado obtenido, debemos efectuar 176  
cuestionarios para obtener la información requerida.

Como ya se menciona, el método de muestreo que utilizare-

mos será el de muestreo aleatorio simple o al azar, en el cual todas las empresas tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

Para obtener la información se elaboró un cuestionario, - mismo que sería aplicado a la muestra seleccionada, el cual - se anexa a continuación.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

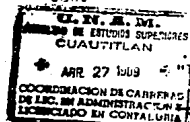
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES GUAUTITLÁN

18

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos RIVAS PATIÑO JULIO CESAR y DOMINGUEZ CHICHO EDUARDO FRANCISCO, se encuentran realizando su proyecto de tesis profesional, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la "Importancia del Agente Capacitador Dentro de la Organización".

Por lo cual, agradezco de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.



A T E N T A M E N T E

FOR MI HAGA HABLARA EL ESPIRITUM PL A M  
 TERNAD M CONEBO  
 SPTIL... CARRERAS  
 A.S. FRANCISCO RAMIREZ ORNELA  
 DIRECTOR DE TESIS.



Tel: 872-33-10 Ext. 147.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

TITULO: " IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA  
 ORGANIZACION ".

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde  
 considerará qué vertenezca la empresa donde usted labora?  
 (    ) Industrial  
 (    ) Comercial  
 (    ) Servicio
- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran  
 en la empresa, donde cree qué pueda situarse?  
 (    ) CHica ( menos de 100 trabajadores )  
 (    ) Mediana ( 101 a 500 trabajadores )  
 (    ) Grande ( más de 500 trabajadores )
- 3.- ¿ Según su criterio que importancia tiene la Capacitación?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 4.- ¿ Cuenta la empresa con un departamento especializado de  
 Capacitación ?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- ¿ Marque con una X las deficiencias que considere que se den con mayor frecuencia en el personal de la organización ?

- Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar
- Uso indebido de la maquinaria
- Falta de Capacitación
- Poca motivación
- Otros \_\_\_\_\_

6.- ¿ Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?

- Incrementar conocimientos y actualizar al personal
- Aumentar la producción
- Para reducir accidentes de trabajo
- Para incrementar la satisfacción del personal
- Otros \_\_\_\_\_

7.- ¿ De los siguientes puntos marque con una X cuáles toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?

- Dar cumplimiento a los ordenamientos legales
- Contar con personal más capacitado
- Para futuras promociones del personal
- Sólo lo considera como un gasto

8.- ¿ Qué se entiende por Agente Capacitador ?

---



---



---



---

9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se le considere como Agente Capacitador ?

Si \_\_\_

No \_\_\_

¿ Como cuál ? \_\_\_\_\_

10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporte algún beneficio ?

Si \_\_\_

No \_\_\_

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyan en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

( ) Acrecentar los conocimientos

( ) Aumentar las habilidades

( ) Incrementar las destrezas

( ) Cambio de actitudes y actitudes

( ) Otros \_\_\_\_\_

12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades cuáles considera usted que deba reunir el Agente Capacitador ?

Características

Habilidades

( ) Facilitador del aprendizaje

( ) Facilidad en las relaciones humanas.

( ) Conocer lo que habrá de enseñar.

( ) Facilidad en el manejo de grupos.

( ) Lealtad a su función

( ) Buen vocabulario y dicción.

Características	Habilidades
<input type="checkbox"/> Personalidad	<input type="checkbox"/> Tener liderazgo
<input type="checkbox"/> Vitalidad	<input type="checkbox"/> Moderador
<input type="checkbox"/> Carismático	<input type="checkbox"/> Creativo
<input type="checkbox"/> Otras _____	<input type="checkbox"/> Otras _____

13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Capacitador para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?

- Apoyo de los directivos
- Económico
- Material
- Técnico
- Humano
- Ninguno

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Observaciones : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 1.5 Aplicación de los Cuestionarios

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios fué necesario que lo contestarén personas con un amplio criterio - sobre lo que es la Capacitación y la función del Agente Capacitador o Instructor dentro de la organización, solicitando así que de preferencia lo contestará él Gerente de Relaciones Industriales cuando la organización en su estructura así lo contenía, o bien él Jefe del Departamento de Personal o Recursos Humanos; por otro lado si dentro de la empresa en su estructura había un Departamento Especializado en Capacitación se pedía fuera contestado por el encargado de dicho Departamento.

Cabe señalar que en la aplicación de algunos cuestionarios no fué posible obtener la información, debido a que las personas indicadas en contestar el cuestionario no se encontraban, no tenían tiempo y en otras empresas nos contestaban con un rotundo no; más sin embargo estas fueron sustituidas por otras empresas que formaban parte del Universo, aplicando el procedimiento previamente establecido hasta alcanzar el total de la muestra.

Se incluyen 5 cuestionarios aplicados a las empresas a fin de mostrar la información obtenida.





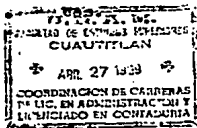
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los señores RIVAS PATIÑO JULIO CESAR y DOMINGUEZ CHICHO EDUARDO FRANCISCO, se encuentran realizando su proyecto de tesis profesional, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la "Importancia del Agente Cascatador Dentro de la Organización".

Por lo cual, agradezco de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.



A T E N T A M E N T E

POR MI RAZA HABLARA EL ESPAÑOL

L.A.T. FRANCISCO RAMIREZ OCHOA  
DIRECTOR DE TESIS.

Tel.: 872-33-10 Sxt. 147.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAMNETEAC

TÍTULO: "IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA ORGANIZACIÓN".

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde considerará que pertenezca la empresa donde usted labora?  
(  ) Industrial  
( ) Comercial  
( ) Servicio
- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboren en la empresa, donde cree que queda situada?  
( ) Chica ( menos de 100 trabajadores )  
( ) Mediana ( 101 a 500 trabajadores )  
(  ) Grande ( más de 500 trabajadores )
- 3.- ¿ Según su criterio que importancia tiene la C. situación?  
Indispensable para conseguir el desarrollo  
de cualquier personal y a sus mejores  
aportaciones de los administrados el trabajo
- 4.- ¿ Cuenta la empresa con la importancia adecuada de capacitación?  
 Sí  No

5.- Marque con una X las deficiencias que considere que se den con mayor frecuencia en el personal de la organización ?

- ( ) Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar
- ( ) Uso indebido de la maquinaria
- ( ) Falta de Capacitación
- ( ) Poca motivación
- ( ) Otros Una adecuada comunicación respecto al trabajo a desarrollar.

6.- Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?

- () Incrementar conocimientos y actualizar al personal
- () Aumentar la producción
- () Para reducir accidentes de trabajo
- () Para incrementar la satisfacción del personal
- ( ) Otros \_\_\_\_\_

7.- De los siguientes puntos marque con una X cuáles toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?

- () Dar cumplimiento a los ordenamientos legales
- () Contar con personal más capacitado
- ( ) Para futuras promociones del personal
- ( ) Sólo lo considera como un gasto

8.- ¿ Qué se entiende por Agente Capacitador ?

Aquel individuo que tiene perfecta -  
mente definidos sus objetivos, mide y  
resultados que puede obtener al hacer  
los asociaciones requeridas por  
el trabajador para desarrollar sus actividades  
de manera más fácil y optima.

9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se le considere como Agente Capacitador ?

Si  No

Como cual Ingenieros, Jefe de Area y gerente

10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporta algún beneficio ?

Si  No

Porque económico y conocimiento del área de la empresa.

11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyen en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

- Acercar los conocimientos
- Aumentar las habilidades
- Incrementar las destrezas
- Cambio de aptitudes y actitudes
- Otras \_\_\_\_\_

12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades cuáles considere usted que debe reunir el Agente Capacitador ?

- | Características   | Habilidades  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Facilitador del aprendizaje | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en las relaciones humanas. |
| <input type="checkbox"/> Conocer la que habrá de enseñar.       | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en el manejo de grupos.    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en la función     | <input type="checkbox"/> Buena personalidad y - - -                      |

Características	Habilidades
<input checked="" type="checkbox"/> Personalidad	<input checked="" type="checkbox"/> Tener liderazgo
<input checked="" type="checkbox"/> Vitalidad	<input checked="" type="checkbox"/> Moderador
<input checked="" type="checkbox"/> Carismático	<input checked="" type="checkbox"/> Creativo
<input type="checkbox"/> Otras _____	<input type="checkbox"/> Otras _____

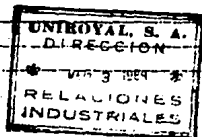
13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Conocedor para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?

- Apoyo de los directivos
- Económico
- Material
- Técnico
- Humano
- Ninguno

Nombre del entrevistado. lic. Juan Luis Ovelain

Puesto que ocupa. Director de Relaciones Industriales

Observaciones: \_\_\_\_\_



INSTITUTO NACIONAL AUTONOMA DE CALICO



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

A CUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos RIVAS PATINO JULIO CESAR y DOMINGUEZ CRICHO EDUARDO FRANCISCO, se encuentran realizando su proyecto de tesis profesional, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la "Importancia del Agente Capacitador Dentro de la Organización".

Por lo cual, agradeceré de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
COORDINACIÓN DE CAMPESAS  
Y DE INVESTIGACION Y  
EVALUACION DE CALIDAD

ATENTAMENTE  
POR MI RAZA HABLARA EL ESPANOL

L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ OCHOA,  
DIRECTOR DE TESIS.

Tel.: 872-33-10 Ext. 147.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

TITULO: "IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA  
ORGANIZACION".

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde  
considerará que pertenezca la empresa donde usted labora?  
( X ) Industrial  
( ) Comercial  
( ) Servicio
- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran  
en la empresa, donde cree que pueda situarse ?  
( ) Chica ( menos de 100 trabajadores )  
( X ) Mediana ( 101 a 500 trabajadores )  
( ) Grande ( más de 500 trabajadores )
- 3.- ¿ Según su criterio, que importancia tiene la Capacitación?  
COMO DESARROLLO EN EL POTENCIAL DEL OBRERO IMPULSANDOLO  
A SU MEJORAMIENTO PERSONAL.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- ¿ Cuenta la empresa con un departamento especializado de  
Capacitación ?  
Si \_\_\_\_\_ No X

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

- 5.- ¿ Marque con una X las deficiencias que considere que se den con mayor frecuencia en el personal de la organización ?
- ( X ) Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar
  - ( ) Uso indebido de la maquinaria
  - ( X ) Falta de Capacitación
  - ( ) Poca motivación
  - ( ) Otros \_\_\_\_\_
- 6.- ¿ Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?
- ( ) Incrementar conocimientos y actualizar al personal
  - ( X ) Aumentar la producción
  - ( X ) Para reducir accidentes de trabajo
  - ( ) Para incrementar la satisfacción del personal
  - ( ) Otros \_\_\_\_\_
- 7.- ¿ De los siguientes puntos marque con una X cuales tome en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?
- ( ) Dar cumplimiento a los ordenamientos legales
  - ( X ) Contar con personal más capacitado
  - ( ) Para futuras promociones del personal
  - ( ) Sólo lo considera como un gasto
- 8.- ¿ Qué se entiende por Agente Capacitador ?
- AQUEL ELEMENTO QUE PROCURA Y TIENE LA INTENCION DE
- DARLE AL TRABAJADOR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS
- PARA SU DESARROLLO



- 9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se lo considere como Agente Capacitador ?

Si \_\_\_\_\_

No X

Como cual \_\_\_\_\_

- 10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporta algún beneficio ?

Si X

No \_\_\_\_\_

Porque ELEVA LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL HACIENDOLO MAS RESPONSABLE.

- 11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyen en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

- Acrecentar los conocimientos  
 Aumentar las habilidades  
 Incrementar las destrezas  
 Cambio de aptitudes y actitudes  
 Otros \_\_\_\_\_

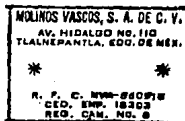
- 12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades ¿ cuales considera usted que debe reunir el Agente Capacitador ?

- | Características   | Habilidades  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Facilitador del aprendizaje                | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en las relaciones humanas. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conocer lo que debe de enseñar. | <input type="checkbox"/> Capacidad de motivar a los alumnos.             |
| <input type="checkbox"/> Tener una actitud positiva.                | <input type="checkbox"/> Capacidad de manejar situaciones difíciles.     |

Características	Habilidades
( ) Personalidad	( X ) Tener liderazgo
( ) Vitalidad	( X ) Moderador
( X ) Carismático	( ) Creativo
( ) Otras _____	( ) Otras _____

13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Capacitador para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?

- ( X ) Apoyo de los directivos
- ( ) Económico
- ( ) Material
- ( ) Técnico
- ( ) Humano
- ( ) Ninguno



Nombre del entrevistado. SR. JAVIER VAZQUEZ PEREZ

Puesto que ocupa. GERENTE GENERAL

Observaciones: HEMOS CAPACITADO PERSONAL POR CONDUCTO DE NUESTRO  
TECNICO DE MOLINERIA, LO HEMOS HECHO ASI POR NO CONTAR  
EN MEXICO CON UNA ESCUELA PARA CAPACITAR AL PER-  
SONAL DE LA INDUSTRIA MOLINERA.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS



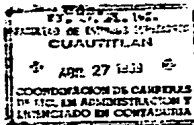
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos RIVAS PATIÑO JULIO CESAR y DOMINGUEZ CHICHO EDUARDO FRANCISCO, se encuentran realizando su proyecto de tesis profesional, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la "Importancia del Agente Capacitador Dentro de la Organización".

Por lo cual, agradezco de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.



A T E N T A M E N T E

POR MI RAZA HABLARA EL ESPAÑOL

L.A.E. FRANCISCO RANIREZ OCHOA  
DIRECTOR DE TESIS.

Tels: 872-33-10 Ext. 147.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CHAMUTLA

TÍTULO: "IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA ORGANIZACIÓN".

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde considerará que pertenezca la empresa donde usted labora?
- ( ) Industrial  
 Comercial  
( ) Servicio
- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran en la empresa, donde cree que queda situada?
- Chica ( menos de 100 trabajadores )  
( ) Mediana ( 101 a 500 trabajadores )  
( ) Grande ( más de 500 trabajadores )
- 3.- ¿ Según su criterio que importancia tiene la Capacitación?
- ES BÁSICA PARA LA EXPANSIÓN DE LOS  
NEGOCIOS
- 
- 
- 4.- ¿ Cuenta la empresa con un departamento especializado de Capacitación ?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

- 5.- ¿ Marque con una X las deficiencias que considere que se dan con mayor frecuencia en el personal de la organización ?
- ( ) Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar
  - ( ) Uso indebido de la maquinaria
  - (X) Falta de Capacitación
  - ( ) Poca motivación
  - ( ) Otros \_\_\_\_\_

- 6.- ¿ Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?
- (X) Incrementar conocimientos y actualizar al personal
  - ( ) Ausentar la producción
  - ( ) Para reducir accidentes de trabajo
  - (X) Para incrementar la satisfacción del personal
  - ( ) Otros \_\_\_\_\_

- 7.- ¿ De los siguientes puntos marque con una X cuáles toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?
- ( ) Dar cumplimiento a los ordenamientos legales
  - (X) Contar con personal más capacitado
  - (X) Para futuras promociones del personal
  - ( ) Sólo lo considera como un gasto

8.- ¿ Qué se entiende por Agente Capacitador ?

EL QUE TRANSMITE LAS TÉCNICAS NECESARIAS  
A LOS TRABAJADORES PARA QUE PUEDAN  
MEJOR SUS TRABAJOS Y SE ADIESTRAN PARA  
EJECUTAR NUEVAS LABORES.

9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se le considera como Agente Capacitador ?

Si \_\_\_\_\_ No

Como cual \_\_\_\_\_

10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporta algún beneficio ?

Si  No \_\_\_\_\_

Porque TIENEN LA HABILIDAD DE TRANSMITIR  
LOS CONOCIMIENTOS ASI COMO LAS TÉCNICAS  
PARA EL TRABAJO.

11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyen en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

- Acrecentar los conocimientos
- Aumentar las habilidades
- Incrementar las destrezas
- Cambio de aptitudes y actitudes
- Otros \_\_\_\_\_

12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades cuales considera usted que debe reunir el Agente Capacitador?

- | Características  | Habilidades  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Facilitador del aprendizaje      | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en las relaciones humanas. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conocer lo que habrá de enseñar. | <input type="checkbox"/> Facilidad en el manejo de grupos.               |
| <input checked="" type="checkbox"/> Lealtad a su función             | <input checked="" type="checkbox"/> Buen vocabulario y - -<br>dicción.   |

INSTRUMENTO ELABORADO SIN VALOR COMERCIAL POR EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE MÉXICO

**Características**

**Habilidades**

- Personalidad
- Vitalidad
- Carismático
- Otras \_\_\_\_\_

- Tener liderazgo
- Moderador
- Creativo
- Otras \_\_\_\_\_

13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Capacitador para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?

- Apoyo de los directivos
- Económico
- Material
- Técnico
- Humano
- Ninguno

**INSTRUMENTOS EN ALBANO, S. A.**  
Quelavo No. 283 C.P. 64000  
Fras. Industrial la Loma,  
Tehuacan, Méx.

Nombre del entrevistado. MANIA DE LA LUZ CAJZ OLIVERA

Puesto que ocupa. JEFE DE PERSONAL

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

A CUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos RIVAS PATINO JULIO CESAR y DOMINGUEZ CHICHO EDUARDO FRANCISCO, se encuentran realizando su proyecto de tesis profesional, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la "Importancia del Agente Capacitador Dentro de la Organización".

Por lo cual, agradezco de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN  
AÑO 27 de 1963  
COORDINACIÓN DE CARRERAS  
DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANCIAMIENTO EN CONTADURÍA

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPAÑOL"

L.A.B. FRANCISCO RAMIREZ OCHOA  
DIRECTOR DE TESIS.

Tel.: 872-33-10 Ext. 147.



1. Dirección de Estadística de la Secretaría de Economía y Finanzas  
SECRETARÍA NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

- 5.- ¿ Marque con una X las deficiencias que considera que se dan con mayor frecuencia en el personal de la capacitación ?
- ( ) Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar
  - ( ) Uso indebido de la maquinaria
  - ( ) Falta de Capacitación
  - (X) Poca motivación
  - ( ) Otros \_\_\_\_\_
- 6.- ¿ Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?
- (X) Incrementar conocimientos y actualizar al personal
  - ( ) Aumentar la producción
  - ( ) Para reducir accidentes de trabajo
  - ( ) Para incrementar la satisfacción del personal
  - ( ) Otros \_\_\_\_\_
- 7.- ¿ De los siguientes puntos marque con una X cuáles toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?
- ( ) Dar cumplimiento a los ordenamientos legales
  - (X) Contar con personal más capacitado
  - ( ) Para futuras promociones del personal
  - ( ) Sólo lo considera como un gasto
- 8.- ¿ Qué se entiende por Agente Capacitador ?
- Aquella persona que impartió a el empleado  
o individuo ya que lo capacitará un solo  
de su mismo campo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se le considere como Agente Capacitador ?

Si

No

Como cual Por personas que han sido capacitadas por ella.

10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporta algún beneficio ?

Si

No

Porque No se tendrá que recurrir a instituciones capacitadoras sino que dentro de la empresa misma.

11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyen en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

- Acrecentar los conocimientos
- Aumentar las habilidades
- Incrementar las destrezas
- Cambio de aptitudes y actitudes
- Otros \_\_\_\_\_

12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades cuales considera usted que debe reunir el Agente Capacitador ?

- | Características   | Habilidades   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Facilitador del aprendizaje      | <input type="checkbox"/> Facilidad en las relaciones humanas.         |
| <input type="checkbox"/> Conocer lo que habrá de enseñar. | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en el manejo de grupos. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Lealtad a su función  | <input type="checkbox"/> Buen vocabulario y dicción.                  |

Características	Utilidades
( ) Personalidad	(X) Tener liderazgo
( ) Vitalidad	( ) Moderador
(X) Carismático	( ) Creativo
( ) Otras _____	( ) Otras _____

13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Concesionario para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?

- ( ) Apoyo de los directivos
- (X) Económico
- (X) Material
- ( ) Técnico
- (X) Humano
- ( ) Ninguno

Nombre del entrevistado. Mo. Ana Flores Vazquez

Puesto que ocupa. Coordinadora Administrativa Ser. Mercadpo.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



INSTITUTO REGISTRAL Y CATASTRAL  
 MEXICO  
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
 SER. MERCADPO.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUANTICAN

A CUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, hago constar que los alumnos **HIVAS PATIÑO JULIO CESAR** y **DOMINGUEZ CHICHO EDUARDO FRANCISCO**, se encuentran realizando su proyecto de tesis profesional, para lo cual han diseñado un cuestionario con el propósito de recabar información acerca de la "Importancia del Agente Capacitador Dentro de la Organización".

Por lo cual, agradezco de antemano su colaboración para la realización de dicha investigación. Asimismo, hago de su conocimiento que la información que se les brinde será manejada de manera confidencial y con fines estrictamente académicos.

1. Se archiva en el archivo de tesis de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan de la Universidad Nacional Autónoma de México.

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CUAUTITLÁN  
\* ABR 27 1983 \*  
COORDINACIÓN DE CENTROS  
DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN Y  
BALANCEO EN CONTABILIDAD

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ERRANTE"  
L.A.S. FRANCISCO RAMIREZ OCHOA  
DIRECTOR DE TESIS.

Tel.: 872-33-10 Ext. 147.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

TITULO: "IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA  
ORGANIZACION".

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde considerará que pertenezca la empresa donde usted labora?
- Industrial  
 Comercial  
 Servicio
- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran en la empresa, donde cree que pueda situarse?
- Chica ( menos de 100 trabajadores )  
 Mediana ( 101 a 500 trabajadores )  
 Grande ( más de 500 trabajadores )
- 3.- ¿ Según su criterio que importancia tiene la Capacitación?
- Es muy importante para en la  
capacitación los sitios de desarrollo  
individual y/o organizacional
- 4.- ¿ Cuenta la empresa con un departamento especializado de Capacitación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS CUERPOCIENTÍFICOS

TÍTULO: "IMPORTANCIA DEL AGENTE CAPACITADOR EN LA ORGANIZACIÓN".

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde considerará que pertenece la empresa donde usted labora?
- ( ) Industrial  
( ) Comercial  
(X) Servicio
- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran en la empresa, donde cree que queda situada?
- ( ) Chica ( menos de 100 trabajadores )  
( ) Mediana ( 101 a 500 trabajadores )  
(X) Grande ( más de 500 trabajadores )
- 3.- ¿ Según su criterio que importancia tiene la Capacitación?
- La capacitación es absolutamente indispensable en esta empresa y en cualquier otra ya que es necesario contar con el personal más calificado.
- 4.- ¿ Cuenta la empresa con un departamento especializado de Capacitación ?
- Si X No \_\_\_\_\_

5.- Marque con una X las deficiencias que considere que se den con mayor frecuencia en el personal de la organización ?

- Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar
- Uso indebido de la maquinaria
- Falta de Capacitación
- Poca motivación
- Otros Mal clima organizacional

6.- Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?

- Incrementar conocimientos y actualizar al personal
- Aumentar la producción
- Para reducir accidentes de trabajo
- Para incrementar la satisfacción del personal
- Otros \_\_\_\_\_

7.- De los siguientes puntos marque con una X cuales toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?

- Dar cumplimiento a los ordenamientos legales
- Contar con personal más capacitado
- Para futuras promociones del personal
- Sólo lo considera como un gasto

8.- ¿ Qué se entiende por Agente Capacitador ?

el transente por conocimientos e  
etc.

9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se le considere como Agente Capacitador ?

Si  No   
Como cual Directors

10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporta algún beneficio ?

Si  No   
Porque por economía y por que como con  
mejor a la organización.

11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyen en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

- Incrementar los conocimientos
- Incrementar las habilidades
- Incrementar las destrezas
- Cambio de aptitudes y actitudes
- Otros \_\_\_\_\_

12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades cuales considera usted que debe reunir el Agente Capacitador ?

- | Características  | Habilidades  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Facilitador del aprendizaje                 | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en las relaciones humanas. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conocer lo que habrá de enseñar. | <input checked="" type="checkbox"/> Facilidad en el manejo de grupos.    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Lealtad a su función             | <input checked="" type="checkbox"/> Buena vocabulario y pronunciación.   |



INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

- Todos*
- | Características                                  | Habilidades   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Personalidad | <input checked="" type="checkbox"/> Tener liderazgo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Vitalidad    | <input checked="" type="checkbox"/> Moderador       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Carismático  | <input checked="" type="checkbox"/> Creativo        |
| <input type="checkbox"/> Otras _____             | <input type="checkbox"/> Otras _____                |

- 13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Capacitador para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?
- Apoyo de los directivos
  - Económico
  - Material
  - Técnico
  - Humano
  - Ninguno
- Todos*

Nombre del entrevistado. Asturo Ostium

Puesto que ocupa. Recursos Humanos (SRC)

Observaciones: \_\_\_\_\_



## 1.6 Tabulación de los Resultados

Una vez que se recabo la información a través de los cuestionarios, se tabularon los resultados obtenidos de aquellas preguntas que se pueden presentar mediante gráficas, las - - - cuales se emiten a continuación:

- 1.- ¿ De los tres incisos que se indican a continuación donde considerará qué pertenezca la empresa donde usted labora?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
Industrial	136	77.5 %
Comercial	9	5.0 %
Servicio	<u>31</u>	<u>17.5</u> %
Total	176	100 %

- 2.- ¿ Tomando en cuenta el número de trabajadores que laboran en la empresa, donde cree qué pueda situarse ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
CHica	75	42.5 %
Mediana	70	40.0 %
Grande	<u>31</u>	<u>17.5</u> %
Total	176	100 %

- 4.- ¿ Cuenta la empresa con un departamento especializado de Capacitación ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>	
Si	106	60	%
No	<u>70</u>	<u>40</u>	%
Total	176	100	%

- 5.- ¿ Marque con una X las deficiencias que considere que se den con mayor frecuencia en el personal de la organización ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>	
- Falta de conocimientos sobre el trabajo a realizar	57	32.5	%
- Uso indebido de la maquinaria	44	25	%
- Falta de Capacitación	88	50	%
- Poca motivación	88	50	%
- Otros	53	30	%

- 6.- ¿ Marque con una X las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la Capacitación del personal de la empresa ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>	
- Incrementar conocimientos y actualizar al personal	145	82.5	%
- Aumentar la producción	92	52.5	%
- Para reducir accidentes de trabajo	92	52.2	%
- Para incrementar la satisfacción del personal	75	42.5	%
- Otros	22	12.5	%

- 7.- ¿ De los siguientes puntos marque con una X cuáles toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Dar cumplimiento a los ordenamientos legales	106	60 %
- Contar con personal más capacitado	132	75 %
- Para futuras promociones del personal	84	47.5 %
- Sólo lo considera como un gasto	5	2.5 %

- 9.- ¿ Cuenta la empresa con personal especializado que se le considere como Agente Capacitador ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Si	128	72.5 %
No	<u>48</u>	<u>27.5</u> %
Total	176	100 %

- 10.- ¿ Cree usted que la utilización de Agentes Capacitadores por la empresa reporte algún beneficio ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	176	100 %
No	<u>0</u>	<u>0</u> %
Total	176	100 %

11.- ¿ Marque con una X los puntos que considere que influyan en la actuación del Agente Capacitador hacia el personal ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Acrecentar los conocimientos	145	82.5 %
- Aumentar las habilidades	92	52.5 %
- Incrementar las destrezas	79	45 %
- Cambio de aptitudes y actitudes	141	80 %
- Otros	0	0 %

12.- ¿ Del siguiente listado de características y habilidades cuáles considera usted que deba reunir el Agente Capacitador ?

<u>Características</u>	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Facilitador del aprendizaje	128	72.5 %
- Conocer lo que habrá de enseñar	141	80 %
- Lealtad a su función	75	42.5 %
- Personalidad	106	60 %
- Vitalidad	97	55 %
- Carismático	62	35 %
- Otras	9	5 %

<u>Habilidades</u>	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Facilidad en las relaciones humanas	145	82.5 %
- Facilidad en el manejo de grupos	136	77.5 %
- Buen vocabulario y dicción	110	62.5 %

<u>Habilidades</u>	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Tener liderazgo	110	62.5 %
- Moderador	84	47.5 %
- Creativo	141	80.0 %
- Otras	4	2.5 %

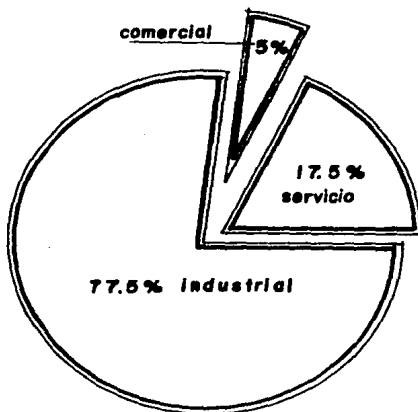
13.- ¿ Dentro del siguiente listado marque con una X los elementos que le son brindados al Agente Capacitador para que pueda ejercer su función dentro de la empresa ?

	<u>No. Empresas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Apoyo de los directivos	158	90 %
- Económico	88	50 %
- Material	114	65 %
- Técnico	106	60 %
- Humano	106	60 %
- Ninguno	4	2.5 %

## 1.7 Gráficas

Para hacer más objetivas cada una de las preguntas y las conclusiones de éste estudio, se presentan a continuación la gráfica de las respuestas obtenidas en la investigación:

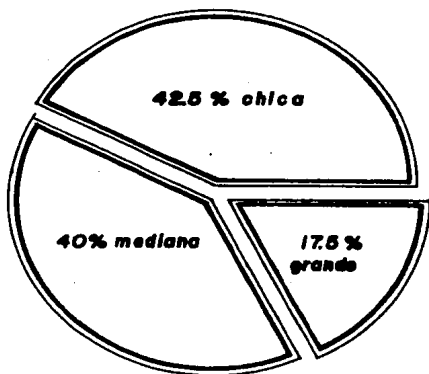
1.- De los tres índices que se indican a continuación, donde considera que pertenece la empresa donde usted labora.



		EMPRESAS	PORCENTAJE
a	Industrial	136	77.5 %
b	Servicio	31	17.5 %
c	Comercial	9	5.0 %

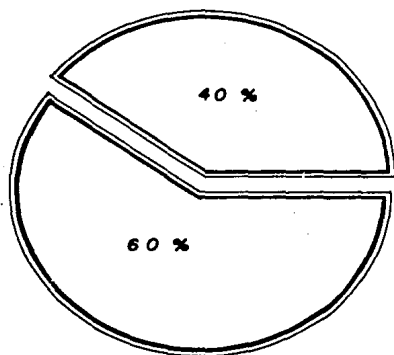


2.- Tomando en cuenta el número de trabajadoras que laboran en la empresa, donde ora usted que pueda afirmar.



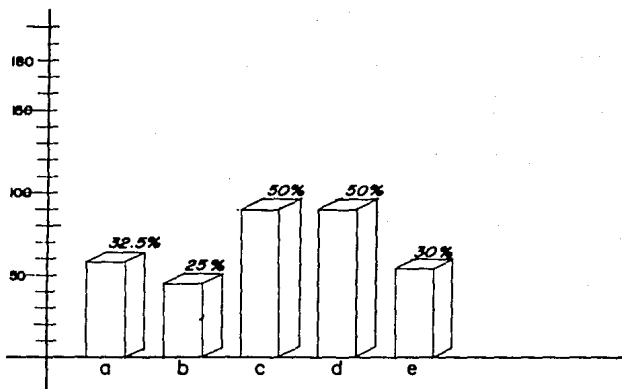
		EMPRESAS	PORCENTAJE
a	Chica	75	42.5 %
b	Mediana	70	40.0 %
c	Grande	31	17.5 %

4- Cuenta la empresa con un departamento especializado de capacitación



		EMPRESAS	PORCENTAJE
a	SI	106	60 %
b	NO	70	40 %

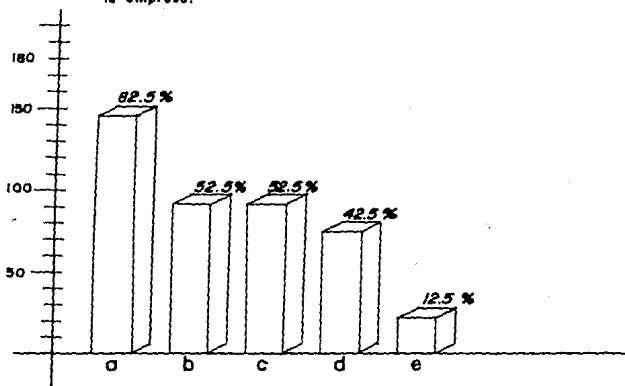
5.- Marque con una "X" las deficiencias que considere que se den con mayor frecuencia en el personal de la organización.



EMPRESAS PORCENT.

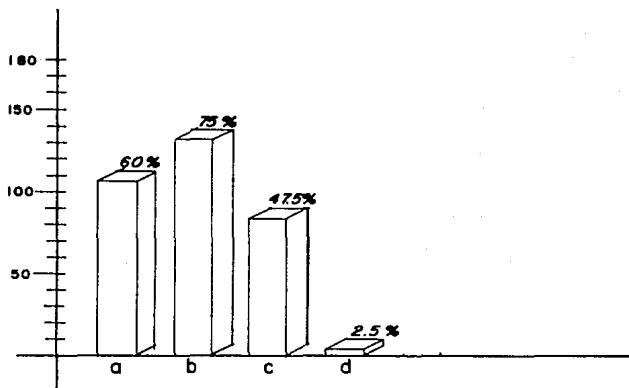
a.	Falta de conocimiento sobre el trabajo a realizar.	57	32.5 %
b.	Uso indebido de la maquinaria	44	25 %
c.	Falta de capacitación	88	50 %
d.	Falta motivación	88	50 %
e.	Otros	53	30 %

6.- Marque con una "X" las causas que cree usted que deben tomarse en consideración para la capacitación del personal de la empresa.



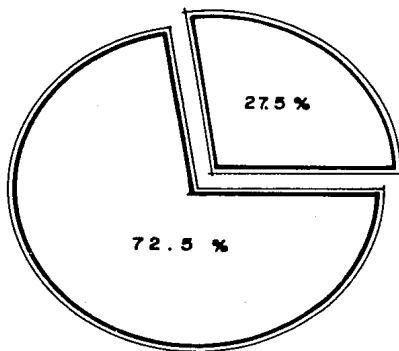
	EMPRESAS	PORCENT.
a. Incrementar conocimientos y actualizar al personal.	145	82.5%
b. Aumentar la producción	92	52.5%
c. Para reducir accidentes de trabajo	92	52.5%
d. Para incrementar la satisfacción del personal.	75	42.5%
e. Otras	22	12.5%

7.- De los siguientes puntos marque con una "X" cuales toma en cuenta la empresa para capacitar a su personal.



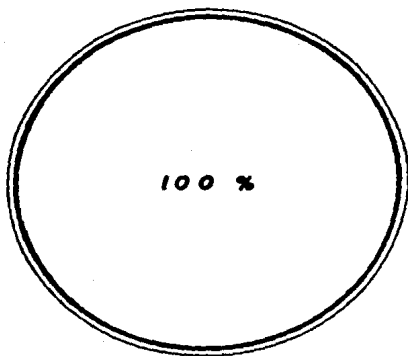
	EMPRESAS	PORCENT.
a. Dar cumplimiento a los ordenamientos legales	108	60 %
b. Contar con personal más capacitado	132	75 %
c. Para futuras promociones del personal	84	47.5 %
d. Otras	4	2.5 %

9.- Cuenta la empresa con personal especializado que se le consideren como Agente Capacitador



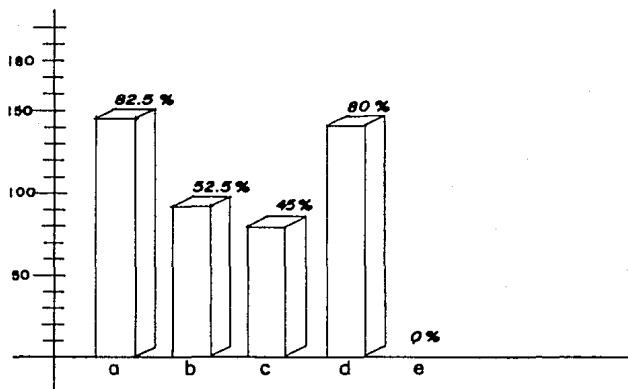
		EMPRESAS	PORCENTAJE
a	SI	128	72.5 %
b	NO	48	27.5 %

10.- Cree usted que la utilización de Agentes Caposfederos por la empresa reporte algún beneficio.



		EMPRESAS	PORCENTAJE
a	SI	176	100 %
b	NO	0	0 %

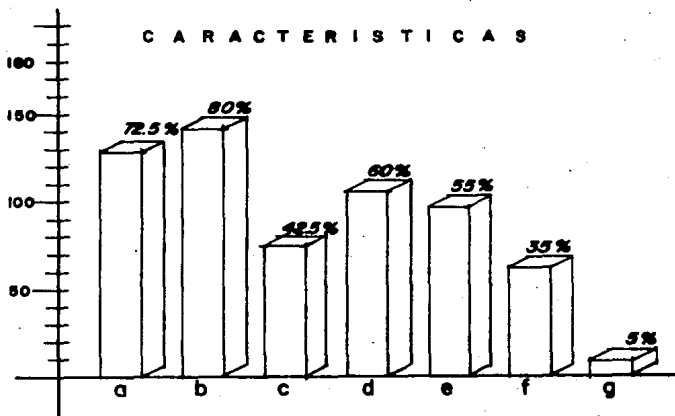
11.- Marque con una "X" los puntos que considere que influyen en la actuación del agente capacitador hacia el personal



	EMPRESAS	PORCENT.
a. Acrecentar los conocimientos	145	82.5 %
b. Aumentar las habilidades	92	52.5 %
c. Incrementar las destrezas	79	45 %
d. Cambio de aptitudes y actitudes	141	80 %
e. Otras	0	00

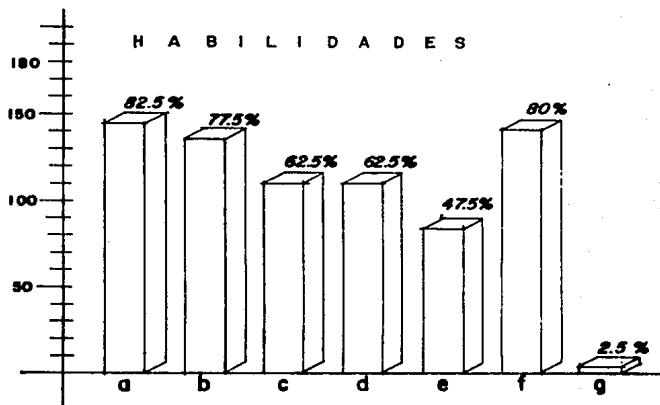


12.- Del siguiente listado de características y habilidades, cuales considera usted que debe reunir el Agente Capacitador.



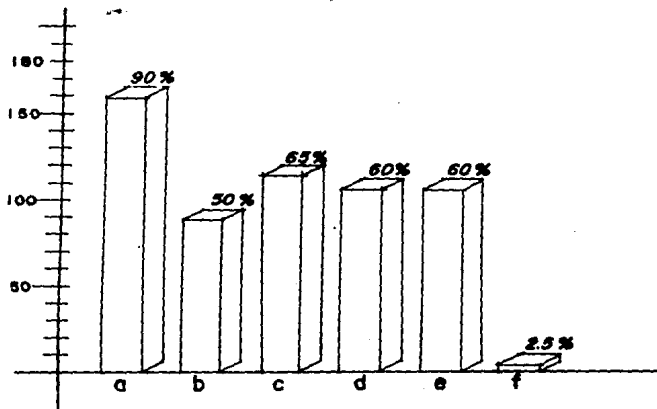
	EMPRESAS	PORCENT.
a. Pasibilidad del aprendizaje	126	72.5 %
b. Conocer lo que va a enseñar	141	80 %
c. Lealtad a su función	75	42.5%
d. Personalidad	106	60 %
e. Vitalidad	97	55 %
f. Carismático	62	35 %
g. Otros	9	5 %

12- Del siguiente listado de características y habilidades cuales considera usted que deba reunir el Agente Capacitador.



	EMPRESAS	PORCENT.
a. Facilidad en las relaciones humanas	145	82.5%
b. Facilidad en el manejo de grupos	136	77.5%
c. Buen vocabulario y dicción	110	62.5%
d. Tener liderazgo	110	62.5%
e. Moderador	84	47.5%
f. Creativo	141	80%
g. Otras	4	2.5%

13.- Dentro del siguiente listado marque con una "X" los elementos que le son brindados al Agente Capacitador para que pueda ejercer su función dentro de la empresa



**EMPRESAS PORCENT.**

a.	Apoyo de los directivos	158	90%
b.	Económico	88	50%
c.	Materiales	114	65%
d.	Técnico	106	60%
e.	Humano	106	60%
f.	Ninguno	4	2.5%

### 1.8 Aprobación o Disprobación de la Hipotesis Original

Despues de haber tabulado los resultados obtenidos se encontro lo siguiente:

Las empresas encuestadas en el municipio de Tlalnepantla Estado de México el 77.5 % corresponde al Sector Industrial, - seguido por el Sector de Servicios que representa el 17.5 % y por último el Sector Comercial que ésta constituido por el 5 %.

Por otra parte el tamaño de éstas empresas se clasifica - de acuerdo a la cantidad de personal que ocupan, como a continuación se indica: El 42.5 % representa a la empresa CHica, - el 40 % representa a la empresa Mediana y el 17.5 % representa a la empresa Grande.

Así mismo las empresas encuestadas dentro de este municipio tienen un concepto claro de lo que es la Capacitación y - los beneficios que pueden obtener de ésta, ya que la mayor - parte de estas empresas afirma que es fundamental la Capacitación para el desarrollo tanto para el personal como también - de la organización lo que se refleja en la productividad, pues to que el 82.5 % de las empresas encuestadas indican que para capacitar al personal se debe tomar en consideración como un - incremento de los conocimientos y actualización del personal. Además el 75 % afirma que para contar con personal más capaci tado la empresa debe tomar en cuenta como base la Capacita - ción.

Se observo también que en las empresas el 60 % nos indica que cuentan con un Departamento Especializado en Capacitación y el 40 % no cuenta con un Departamento Especializado en Capacitación, ya que unicamente las empresas medianas y grandes - puedan contar con el servicio de este Departamento, por otra parte dentro de las empresas chicas no cuentan con un Departamento de Capacitación debido a que los ingresos que obtienen prefieren invertirlos en otra área donde puedan generar más - utilidades.

Asimismo, las empresas estan concientes que sus deficiencias que se dan más frecuentemente en su personal se deben a la falta de Capacitación y a la poca motivación que ejercen - hacia su personal, pues el 50 % de las empresas encuestadas - nos indican tales aseveraciones, según los resultados obteni - dos.

Es importante resaltar que las empresas encuestadas tie - nen un concepto claro acerca de lo que es el Agente Capacita - dor o Instructor, pues éstas lo conceptualizan como la persona que posee los conocimientos necesarios en determinada área es - pecífica, el cual podrá transmitir al personal sus experiencias, conocimientos y habilidades para así facilitar la realización de su trabajo, ésto basado en que el 82.5 % de las empresas - coinciden en que el Agente Capacitador actua hacia el personal que capacita acrecentando los conocimientos de éstos y el 80 % lo considera como un generador de cambio en su actuación, es - decir, cambio de aptitudes y actitudes del personal.

Cabe señalar también que la mayoría de las empresas afirma que la importancia del Agente Capacitador dentro de la organización es decisiva, ya que el 72.5 % de las empresas de la muestra indican que si cuenta con personal especializado que se le considere como Agente Capacitador o Instructor como son Gerentes, Jefes de Area y Supervisores, observandose que no tienen una visión clara de la función que desempeña el Agente Capacitador dentro de ésta, puesto que para lograr un incremento de los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal es necesario que lo realice un Agente Capacitador o Instructor conocedor del área en la cual se necesita capacitar al personal; además para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización es necesario contar con personal más calificado, lo que se alcanzará a través de la capacitación y el esfuerzo y coordinación de la organización y el Agente Capacitador o Instructor.

También el 100 % de las empresas encuestadas confirma que la utilización del Agente Capacitador por la empresa es beneficiosa, de manera que éste es un generador de cambio en el personal.

Dentro de las características y habilidades que deberá poseer el Agente Capacitador, enunciaremos las más representativas de la encuesta realizada; las principales características son primero que el 80 % de las empresas coinciden en que el Agente Capacitador debe conocer lo que habrá de enseñar, en segundo lugar el 72.5 % nos dice que éste debe ser un facilita—

dor del aprendizaje y por último el 60 % considera que debe po  
ser personalidad, éstas son las mas representativas respecto  
a las características de la encuesta.

En lo que concierne a las habilidades del Agente Capacita  
dor el 82.5 % afirma que éste debe tener facilidad en las rela  
ciones humanas, el 80 % coincide en que éste debe ser creativo  
y el 77.5 % esta de acuerdo en que debe poseer la facilidad -  
para el manejo de los grupos.

Por último dentro de los elementos que se le brindan a él  
Agente Capacitador para que pueda ejercer su función el 90 % -  
confirma que el apoyo principal es el de los directivos de la  
empresa.

La hipótesis planteada para nuestra investigación nos di-  
ce que " El Agente Capacitador será un elemento importante den  
tro de las organizaciones, pues de él depende incrementar el -  
conocimiento de los empleados, incluyendo sus aptitudes y habi  
lidades tomándolo como base para la capacitación, obteniendo -  
así el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos  
y materiales de la propia organización", y de acuerdo a los --  
resultados obtenidos, ésta ha quedado demostrada, puesto que -  
las empresas considerarán que la utilización del Agente Capacita  
dor dentro de la organización es beneficiosa, ya que esto se con-  
firma con la aseveración de que dentro de éstas se cuenta con  
personal considerado como Agente Capacitador o Instructor que  
puede ejercer la función de Capacitación , por tanto ésta es -

la persona con los conocimientos, experiencias y habilidades - que sirven de base para la capacitación del personal y así mismo para que se cuente con personal más calificado y se tenga - un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## CAPITULO I

- 1.- Plan de Desarrollo Municipal, Ed. Poder Ejecutivo Municipal, Tlalnepantla, Estado de Mexico.
- 2.- Stephen P., Shao. Estadística para Economistas y Administradores de Empresas, Ed. Herrero Hermanos, México, 1989.

## CAPITULO II

## GENERALIDADES

## 2.1. Concepto de Capacitación.

Para el desarrollo del presente trabajo es necesario precisar la conceptualización del término capacitación, por lo que daremos diferentes conceptos de capacitación de varios autores:

- " Acción y efecto de capacitar o capacitarse; término que se aplica a ciertas escuelas, instituciones o cursos - cuyos alumnos se adiestran para la práctica de distintas profesiones". Diccionario Enciclopédico UTEHA. (1)
- " La capacitación consiste en una actividad planeada y - basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y - actitudes del colaborador". Alfonso Silico. (2)
- " Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e - impersonal". Mendoza Muñoz Alejandro. (3)
- " Capacitación es la adquisición de conocimientos, prin - cipalmente de carácter técnico, científico y administra - tivo". Fernando Arias Galicia. (4)

- " Es el acto por medio del cual se incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular ". Flippo Edwin B. (5)
- " Es el proceso en el cual se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes de aprendizaje para incrementar la eficacia en el desempeño de un trabajo particular ". LL. L. Byars L. Rue. (6)
- " Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, de habilidades y de aptitudes para que pueda alcanzar en su desempeño los objetivos de un puesto diferente al suyo ".  
Unidad de Adiestramiento y Mano de Obra ARMO. (7)
- " Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad ". Adolfo Tena Morales. (8)

El concepto capacitación lamentablemente no se ha desarrollado al punto de tener un significado universal aceptado, pues algunos autores lo conceptualizan como: Educación, Desarrollo, Adiestramiento, Entrenamiento, etc. Consideramos que el concepto es más complejo y engloba la capacitación en sus diferentes niveles: operativo, de superación, gerencial y directivo.

A continuación daremos los elementos inherentes a los diversos conceptos: actividad planeada, basada en necesidades, - orientada a un cambio en conceptos, conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades, se da a cualquier nivel de la organización, su fin es el buen desempeño de una actividad o cargo.

De lo cual podemos concluir que la capacitación es un proceso planeado, activo y permanente, mediante el cual se adquieren aptitudes, y se transmiten o incrementan habilidades y - capacidades, modificando actitudes y experiencias del empleado para que éste a su vez desarrolle eficientemente las funciones inherentes a su puesto de cualquier nivel, procurando su realización personal.

## 2.2. Importancia de la Capacitación y la Determinación de Necesidades de Capacitación.

Los recursos humanos, son motivo de preocupación de los empresarios, hoy en día, tanto del sector privado como del público, <sup>(9)</sup> preocupación que se refleja en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, el cual tiene como objetivo primordial, elevar los niveles de productividad, mediante la intensificación de procesos de capacitación y adiestramiento.

Pues del elemento humano depende el buen logro de los objetivos propuestos por la organización, con el mínimo de esfuerzo.

Ya que en estos momentos actuales de crisis económica, de cambios tecnológicos e intercambios comerciales, de nuevas necesidades por cubrir del individuo, <sup>(9)</sup> de ampliar nuevos mercados, así como de otros fenómenos; es fundamental comprender la importancia decisiva de las personas, en relación con las actividades y funciones que se realizan dentro de la organización, en consecuencia, las personas van a la par con el éxito o fracaso de la organización, es decir, que si una empresa fue creada por ejemplo para producir tornillos y estos son de buena calidad, ésta crecerá observándose el crecimiento en el desarrollo y realización de los miembros que la llevarán a la cúspide y por el contrario si fracasa o hay desviaciones al objetivo trazado, puede ser porque el elemento humano tiene defi-

ciencias en sus conocimientos, habilidades, experiencias o -  
quizá no esten actualizados a la realidad de dichos cambios -  
sea cual sea su origen.

Por ello es necesario contar con una buena planeación de  
recursos, desde el abastecimiento del empleado, hasta el buen  
desarrollo de las funciones que le son encomendadas.

Además de establecer un centro de diagnóstico para deter-  
minar qué problemática impera en el medio externo e interno -  
de nuestra ente, con el fin de asumir los nuevos retos, tomar  
las decisiones acertadas y mejorar la calidad de vida de la -  
organización, mediante un adecuado método para la determina -  
ción de necesidades de capacitación y un buen proceso de capa-  
citación.

Satisfaciendo así las necesidades detectadas tanto presen-  
tes y a su vez prevenir las futuras en relación a dichos cam-  
bios y desviaciones.

Desviaciones que pueden ser causadas por el personal de -  
la misma empresa.

Por la organización puede haber una administración defi-  
ciente, no se lleva a cabo lo planeado, las políticas no se -  
respetan por no corresponder a la realidad actual, la asigna-  
ción de responsabilidades y funciones no es la adecuada y son

evadidas por el personal perdiéndose así el sentido de colaboración.

Por los empleados que la integran, por haber deficiencias en sus conocimientos, habilidades, capacidad, actitudes negativas.

De lo cual podemos concluir que el papel que juega la capacitación es de suma importancia dentro de la organización puesto que el personal debe contar con los conocimientos necesarios en técnicas y procedimientos, para incrementar la productividad y se eleven los niveles de bienestar.

Capacitación que debe darse como un proceso permanente y activo, disminuyendo costos y aumentando beneficios.

### 2.3. Tipos de Capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer los tipos de la misma. Aunque son varios los tipos de capacitación descritos en la literatura actual de la materia, <sup>(10)</sup> hemos considerado los siguientes:

Capacitación

- a) Prelaboral
- b) Inductiva
- c) En el puesto
- d) Para el cambio del puesto
- e) Para el desarrollo
- f) Para el perfeccionamiento directivo
- g) Como canal de comunicación.

#### a) Prelaboral.

Es la que se imparte para incorporar aspirantes con conocimientos más específicos que requieren algunos programas de la organización, ya que al haber aprobado los exámenes en los índices establecidos se podrá decir que son los candidatos requeridos para el puesto.

#### b) Inductiva.

Es la que se proporciona por la empresa a los empleados con el fin de ambientarlos en el medio de trabajo, es decir, adecuar al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, en cuanto a sus políticas y reglamentos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



c) En el puesto.

Es la directamente relacionada con la productividad y plantea a la empresa el compromiso de reconocer la necesidad de capacitar al trabajador en el puesto. Para efecto de desarrollar mejor sus actividades.

d) Para el cambio de puesto.

Es la que tiene por objeto impartir nuevos conocimientos, necesarios para que el trabajador pueda ocupar un cargo diferente de mayor jerarquía y responsabilidad y , a su vez, mejorar su nivel de bienestar social y económico.

e) Para el desarrollo.

Es mediante la cuál la organización busca satisfacer las necesidades de la superación personal del empleado en base a sus méritos acreditados.

f) Para el perfeccionamiento directivo.

Es la de alto nivel para que los ejecutivos profundicen en sus conocimientos e incrementen su capacidad directiva cuyos resultados se optimizan cuando cambian experiencias entre si.

g) Como canal de comunicación.

Es la que se adopta para instruir y mantener informados a todos los niveles de los propósitos y acciones de la organización de la cual forman parte.

## 2.4. Clasificación de las Necesidades de Capacitación.

La capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje constituye una forma de lograr cambios de conducta relacionados con el desarrollo de cada individuo y los objetivos que persigue, a través de su hábito de trabajo vinculado con las metas de la organización. Por lo que es conveniente describir algunas clasificaciones, (11) de modo que se tenga una visión clara de los tipos de necesidades las cuales se describen a continuación.

Por su origen

- a) Organizacional
- b) Departamentales
- c) Ocupacionales
- d) Individuales

Por la forma en que se manifiesta

- a) Manifiestas
- b) Encubiertas

Por su temporalidad

- a) Presentes
- b) Futuras

### Por su origen.

a) Organizacional.

Son problemas generales de funcionamiento de la organización, identificando las áreas o departamentos donde se requiere la capacitación y es posible que estos problemas sean indicadores de alguna necesidad de capacitación.

b) Departamentales.

Se refiere a las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades o aptitudes que presenta un grupo de personas de diversos puestos y funciones, pertenecientes a una misma área de trabajo. Estas necesidades se presentan generalmente en grupos o departamentos aislados dentro de la organización y difícilmente afectan a otros, pero pueden llegar a convertirse en necesidades organizacionales si no son tratadas adecuadamente en el momento preciso.

c) Ocupacionales.

Consisten en deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría.

La diferencia entre la forma como se realiza el trabajo y la forma en que debería realizarse, es el indicador más consistente de este tipo de necesidades. La deficiencia debe darse en la mayoría de las personas con un mismo puesto, o en un número lo suficientemente grande para considerarla como tal.

Este tipo de necesidades deben preverse desde el momento de la selección del personal, y en su caso, corregir en la inducción.

d) Individuales.

Se refiere a las limitaciones en conocimientos, habilidades o actividades del trabajo. Cuando un individuo planea su potencial y se encuentra con obstáculos que impiden su crecimiento integral, se está enfrentando a una necesidad individual.

Algunos ejemplos son: Falta de formación académica, dificultad en la expresión verbal, desinterés, irresponsabilidad, agresividad.

Por la forma en que se manifiesta.

a) Manifiestas.

Son aquellas que son observables, es decir, las causas que la originan son evidentes y no requieren una investigación profunda, ejemplo:

- Cuando los trabajadores son de nuevo ingreso
- Cuando los trabajadores son promovidos
- Cuando los trabajadores son transferidos
- Cuando se sustituye o modifican las herramientas, la maquinaria o el equipo
- Cuando se modifican los procedimientos de trabajo o la estructura organizacional.

b) Encubiertas.

Son aquellas que no están a la vista y es necesario aplicar un estudio más profundo, ya que las causas no son claras y precisas. Por lo que se considera que la existencia de algún problema, es el punto de partida en la determinación de este tipo de necesidades, ya que estas son las causas directas o indirectas de dichos problemas; identificadas claramente dichas necesidades se manejan simultáneamente con las necesidades manifiestas, sometiéndolas según su importancia.

Por su temporalidad.

a) **Presentes.**

Son aquellas que se deben a fallas o interfieren en el logro de objetivos en la situación del funcionamiento actual de la organización.

Estas necesidades no existen aisladamente, sino que son producto de la interrelación existente entre los elementos de la organización y los individuos que la conforman.

b) **Futuras.**

Son acciones de previsión acerca de capacitación que deben relacionarse en función a los planes a corto y largo plazo de la organización.

En este tipo de necesidades se hace evidente la importancia del desarrollo organizacional, como medio de la planificación de cambio ya que éste juega un papel importante en el surgimiento de necesidades futuras. Debido a está, el especialista en capacitación, se convierte en un potencial agente de cambio. Al hacer el análisis de las tendencias y los cambios que se pretenden hacer y reconocer la necesidad de evolución que tienen todas las organizaciones, el agente capacitador en estos casos contribuye grandemente a lograr una organización más sana convirtiéndose así en un agente de cambio.

Los cambios que deben prever la empresa son los siguientes:

- Cambio de producto
- Cambios técnicos

- Cambios financieros
- Cambios en el personal
- Cambios políticos y legales.

## 2.5. Técnicas para la Determinación de Necesidades de Capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento consiste básicamente en buscar evidencias que señalen la existencia de problemas en la organización, es decir, la carencia que tiene el trabajador para desarrollar su trabajo de manera adecuada en la organización.

Es tan variada la clase de técnicas para diagnosticar necesidades de capacitación y adiestramiento que pueden ir desde las más simples como una pregunta formulada por escrito u oralmente hasta estudios psicológicos. Por lo que es necesario hacer una adecuada selección de técnicas, dependiendo de las necesidades que vamos a satisfacer y el nivel de las personas los cuales vamos a capacitar.

Algunas técnicas para la detección de necesidades las describiremos a continuación: (12)

- Análisis de puestos
- Evaluación del desempeño
- Entrevistas
- Cuestionarios

- Corrillo
- Tormenta de ideas
- Pruebas
- Observación
- Inventario de habilidades
- Expedientes o registros de personal
- Técnicas de trabajo
- Juntas de trabajo
- Combinación de técnicas.

#### Análisis de Puestos.

Consiste en estudiar directa y sistemáticamente la mayor información posible del puesto. Es un análisis que implica -  
enlistar ordenada y lógicamente los pasos necesarios para pro -  
ducir un artículo o prestar un servicio o una de sus partes, -  
es decir, lo que se hace en el puesto y lo que se necesita -  
para hacerlo correctamente.

Así también se entrevista a todas las personas que esten  
relacionadas con el puesto analizado, con el fin de verificar  
y comprobar la información obtenida inicialmente, haciendo una  
comparación entre los niveles de ejecución de cada empleado  
observado y los niveles requeridos, los que permitirán detec -  
tar las necesidades de capacitación.

#### Evaluación del Desempeño.

Técnica que consiste en revisar las evaluaciones que se -  
hagan al empleado en el desempeño de su trabajo. Las evalua -

ciones, permiten que el empleado se autoevalúe y sea evaluado por su jefe, y que éste a su vez sea evaluado, es decir, puede realizarse una evaluación en forma de escalafón.

Sin embargo algunas veces la evaluación es subjetiva y no se tiene registros o estadísticas que indiquen que el empleado deba mejorar sus conocimientos o habilidades y por lo tanto, las necesidades de capacitación permanecen encubiertas.

Pero con la aplicación adecuada de esta técnica al conocer la actuación individual, permite establecer puntos óptimos de comparación en los resultados, éstos constituyen las necesidades de capacitación del empleado evaluado.

#### Entrevista.

Consiste en obtener información oral de una persona (entrevistado), recabada a través de otra (entrevistador), en forma directa y en la cuál la información se transmite en ambos sentidos y de cara a cara. Su aplicación consiste en que el agente capacitador planea una reunión formal con una persona o grupo, para lo cual deberá preparar preguntas de lo que desea saber, anotando las respuestas y estudiarlas más tarde.

Dirigida: es conocida por el entrevistador apoyandose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respues



tas más o menos breves del entrevistado.

**Semidirigida:** el entrevistador determina previamente la información que desea obtener y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que tome esta sin perder de vista los puntos centrales; el entrevistado tiene más libertad de expresión que el primer tipo de entrevista pero siempre guiado por el entrevistador.

**Libre:** el entrevistador tiene presente el objeto que persigue pero permite al entrevistado hablar más o menos libremente a pesar de ser una conversación libre el entrevistador deberá estar atento para evitar desviaciones.

Los fines de la entrevista son:

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado. --
- Motivar.

#### Questionario.

El cuestionario es una forma impresa o cédula, mediante la cual se obtiene cualquier clase de información de acuerdo con una serie de preguntas destinadas a una o varias personas.

Cédula que en su elaboración debe contener preguntas breves y específicas, para que en su aplicación se obtengan respuestas concretas de parte de una o varias personas; las que darán alguna pauta de necesidad de capacitación. Si el cuestionario es formulado adecuadamente, se podrá definir incluso el alcance de la capacitación, el contenido del curso; así como el material didáctico a utilizar. Los tipos de cuestionarios son: de respuesta abierta, de elección forzosa, dicotómicos, tricotómicos, alternativos o múltiples y de respuesta ponderada, de los cuales el agente capacitador elegirá los que se adecuen a sus requerimientos.

Además que para muchos instructores está técnica es la más recomendable para determinar necesidades de capacitación, debido a que permite obtener información de un mayor número de individuos en corto tiempo y a un menor costo.

#### Corrillo.

Se reúne un grupo de empleados que después se divide en subgrupos, cada uno de los cuales nombra un moderador y un secretario, a cada subgrupo se le da una tarjeta en la que indica una tarea a realizar y se asigna un determinado tiempo para realizar la tarea. El secretario anota todo, y al final el grupo se reúne de nuevo y cada jefe reporta los resultados de acuerdo con lo anotado por su secretario; el coordinador general anota todo en el pizarrón o bien en una hoja de rota folio, y cuando algunos resultados se repite o coinciden el

coordinador general hará las modificaciones o ajustes necesarios, y es posible que con lo obtenido de pauta para detectar necesidades de capacitación.

#### Tormenta de Ideas.

Consiste en reunir a un grupo de personas mínimo cinco y máximo diez, organizado por el agente capacitador, el cual emite libre y creativamente sus puntos de vista de alguna pregunta específica, solicitando al grupo exprese con libertad sus puntos de vista sobre lo planteado; debe dar instrucciones de que ninguna idea puede ser motivo de discusión al momento de ser emitida estas y serán anotadas, y al término del tiempo señalado las podrán expresar solicitando que se discutan las ideas, así mismo llegarán a conclusiones. Se recomienda estimular la imaginación de los participantes en la etapa de generación de ideas. Procurando crear un clima de libertad y respeto.

#### Pruebas.

La prueba se conceptúa como una "serie de estímulos debidamente sistematizado para obtener muestras de conducta que permitan modificar o realizar juicios sobre conocimientos, habilidades, intereses o rasgos de personalidad". El tipo de prueba será determinado por el agente capacitador de acuerdo a las características de los seleccionados a capacitar; algunas de las aptitudes y habilidades que se pueden evaluar con pruebas son: de coordinación mecánica, y de inspección

entre otras. Las necesidades de capacitación podrán detectarse en los resultados obtenidos, a través de la aplicación de las pruebas y de las deficiencias encontradas.

#### Observación.

Tiene por objeto estudiar y prestar atención a la forma de cómo es realizado el trabajo, ya sea por un individuo o un grupo; para realizarla es necesario contar con un guía de información de las actividades que realiza la persona a quien vamos a observar, ordenándolas de manera lógica y secuencial.

Las cuales deben estar contenidas en formatos diseñados y llenados por el agente capacitador, mediante los cuales se determinará si existe o no una necesidad de capacitación.

#### Inventario de Habilidades.

En un cuadro se anotan las actividades de un mismo puesto y los nombres de quienes lo desempeñan, con el cual el agente capacitador pregunta al jefe o supervisor del área en cuestión su opinión acerca del requerimiento de si existe una necesidad de capacitación.

#### Expedientes o Registros de Personal.

Consiste en obtener de los archivos, datos que la empresa tiene de cada uno de los empleados que reflejen objetivamente el desempeño del empleado, por ejemplo: experiencia, escolaridad, ascensos y otros; toda ésta información se puede obtener individualmente, por categoría o grupal.

### Junta de Trabajo.

Consiste en un intercambio de ideas sobre información de una función realizada por un grupo de especialistas en determinada área de la empresa, bajo la dirección de una persona que es el agente capacitador experimentado en manejo de grupos; ésta técnica pretende que haya una participación constante mediante preguntas y sugerencias. Algunas recomendaciones para el uso de esta técnica son:

- El tema debe promover el debate para obtener conclusiones.
- Se debe contar con un plan de trabajo
- Los participantes deben conocer el trabajo a realizar
- El número de participantes no será mayor de 20.

### Técnica de Tarjetas.

Se enlistan las actividades del puesto analizado en tarjetas, las cuales son entregadas a los empleados y se les pide que las ordene de acuerdo a la capacitación que el cree que necesita, y anotando al reverso la razón a su punto de vista.

### Combinación de Técnicas.

Habrán situaciones en las que debido a la complejidad de las funciones o al número mayor de elementos que se deben considerar en la determinación de necesidades de capacitación, es conveniente que el agente capacitador combine dos o más técnicas, con el fin de que obtenga una información más veraz y objetiva.

## 2.6 Integración y Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Los instrumentos reguladores de la capacitación y el — adiestramiento que deben impartir las organizaciones en México son:

- a) La Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos en su Art. 123, Apartado A, Fracciones:

XIII.— "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estrán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo:

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 ..."

... "Respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

- b) Ley Federal del Trabajo ( L.F.T.), su Art. 132 del — Título cuarto, Fracciones:

XV.— " Son obligaciones de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los

términos del Capítulo III Bis ".

XXVIII.- "Participar en la integración y funcionamiento de — las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo de acuerdo con lo establecido por la Ley ".

#### De las Autoridades del Trabajo

El Órgano encargado de normar, vigilar y supervisar, el — cumplimiento del texto Constitucional y de la Ley Federal del Trabajo en cuanto al cumplimiento de la obligación y derecho, — del patrón y trabajadores , en materia de capacitación y adies — tramiento es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y — Previsión Social. Atribución que se establecio en el Regl<sup>amen</sup>to Interior de la misma Secretaría, Publicado en el Diario — Oficial de la Federación el 4 de Marzo de 1983 y el 30 de Di — ciembre del mismo año; en el primero se creó la Dirección Gene — ral de Capacitación y Productividad, y en el segundo se refor — mo la Ley Federal del Trabajo, reformas que permitieron que — las funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo — Capacitación y Adiestramiento ( U.C.E.C.A.), fuesen directa — mente desempeñadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión — Social, con la consecuente disolución de la unidad señalada.

Funciones que le fueron conferidas a la Dirección General de Capacitación y Productividad, las cuales tienen como objeti — vo normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y -

el adiestramiento de los trabajadores; cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y — Adiestramiento de los Trabajadores; supervisar el registro y — desempeño de los agentes capacitadores e instituciones que imparten capacitación; implementar programas de capacitación para y en el trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; aprobar o rechazar planes y programas de capacitación y adiestramiento, además de diseñar y proponer líneas — mientos de carácter Nacional, Regional y Sectorial para incrementar la productividad.

Lineamientos Legales de Aplicación de las Normas de Trabajo

Art. 532. L.F.T. " La aplicación de las normas del trabajo competen en sus respectivas jurisdicciones en materia de — capacitación, Fracciones:

- I.- A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- II.- A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Educación Pública.
- III.- Al Servicio Nacional del Empleo.

Art. 40 De la Ley Orgánica de la Administración Pública — Federal: "A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social co — rresponde el despacho de los siguientes asuntos, Fracción:



VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo que requieren los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Art. 526. L.F.T. " Compete ... 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".

Del Servicio del Empleo, Capacitación y Adiestramiento -  
Capítulo IV

Art. 537. L.F.T. "El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

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

Fracción IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales ".

Art. 539. L.F.T. " De conformidad con lo que dispone el

artículo que antecede y para efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades, Fracciones:

III.- En materia de Capacitación:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que debían observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis del Título Cuarto;
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

**IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:**

- a) Establecer registros de constancias relativos a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.

En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia

Como pudimos observar en materia de capacitación y adiestramiento existen en nuestro país, una serie de disposiciones legales que exigen su cumplimiento, siendo estas de carácter obligatorio; de las cuales haremos a continuación referencia - que por su contenido consideramos las más importantes, establecidas en la Ley Federal del Trabajo:

### De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores

Capítulo III Bis, Art. 153-A L.F.T. "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad".

### Obligaciones de los Capacitados

Art. 153-H L.F.T. "Los trabajadores a quienes se imparte 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 imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;
- III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos

tos y aptitud que sean requeridos ".

Objetivos de la Capacitación y Adiestramiento

Art. 153-F de la Ley Federal del Trabajo (L.F.T.)

- 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 ".

Inclusión de la Capacitación y Adiestramiento en el Contrato de Trabajo

Art. 153-M L.F.T. "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, -- conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo ".

Lugar Donde Debe Impartirse la Capacitación

Art. 153-B L.F.T. "Se podrá convenir entre trabajadores y patrón que la capacitación o adiestramiento, se proporcione dentro o fuera de la empresa".

Horario de Impartición de la Capacitación y Adiestramien-  
to

Art. 153-E L.F.T. "La capacitación o adiestramiento, de berá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, — salvo que convengan las partes y atendiendo a la naturaleza de los servicios, será impartida de otra manera así como en el ca so en que el trabajador quiera capacitarse en una actividad -- distinta a la que desempeña; la capacitación se realizará fuerá de la jornada de trabajo".

De los Agentes Capacitadores o Instructores

Art. 153-B L.F.T. "Pueden ser instructores internos de - la propia empresa o especialistas contratados, intituciones, - escuelas u organismos especializados (Instructores Externos), - quienes impartiran la capacitación o mediante adhesión a siste mas generales que se establezcan y esten debidamente registra dos en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, si exis-- tiera adhesión a los sistemas, las cuotas serán cubiertas por el patrón".

Art. 153-C L.F.T. "Los agentes capacitadores o instructores internos o externos deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S).

Art. 153-P L.F.T. "Requisitos para el registro del agente capacitador:

- 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.

De las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

Art. 153-I L.F.T. " 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 la empresa".

Art. 153-J L.F.T. "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".

De los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento

Art. 153-N L.F.T. "Los patrones deberán presentar ante la autoridad laboral los planes y programas de capacitación y adiestramiento para su aprobación o en su caso las modificaciones que hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados y aprobados por la autoridad".

Art. 153-O L.F.T. "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la autoridad, 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".



Art. 153-Q L.P.T. "Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y 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 o categoría;
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la S.T.P.S., de las entidades instructoras; y,
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la S.T.P.S., que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación;

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

De la Aprobación y Modificaciones a los Planes y Programas

Art. 153-R L.F.T. "Las modificaciones que considere:

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la S.T.P.S., ésta los aprobará o disprobará que se les hagan las modificaciones que estime pertinente; 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 ".

De los Exámenes

Art. 153-V L.F.T. "Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento aplicará los exámenes a los trabajadores que han sido capacitados, mediante el cual acreditará para cual de ellos es apto ". (Art. 153-V Ultimo párrafo).

De las Constancias de Habilidades

Art. 153-T L.F.T. "Los trabajadores que hayan aprobado los exámenes de capacitación y/o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad capacitadora les otorgue la constancia --

respectiva, autenticada por la Comisión Mixta y presentada - ante la S.T.P.S., a fin de que las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados".

Qué Considera una Constancia la Ley Federal del Trabajo

Art. 153-V L.F.T. Primer Párrafo: "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acredita haber llevado y aprobado un curso de capacitación;

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 ".

### 2.6.1 Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

En cuanto al número de representantes la comisión se integra como sigue:

- 1.- Uno por parte de los trabajadores y otro por el patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ( C.M.C. y A. ) represente hasta 20 trabajadores;
- 2.- Tres de los trabajadores y tres del patrón, cuando la C. M.C. y A. , represente de 21 a 100 trabajadores;
- 3.- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la C.M.C. y A. , represente a más de 100 trabajadores.

El número de integrantes podrá aumentar en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos y niveles; así como a la variedad de su tecnología, maquinaria y equipo empleado en la organización.

Características que deben reunir los representantes que integran la comisión:

- 1.- Por los trabajadores:
  - a) Ser trabajador de la empresa
  - b) Ser mayor de edad
  - c) Ser reconocido por su buena conducta

- d) Saber leer y escribir
- e) Ser designado por los trabajadores

2.- Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad
- b) Saber leer y escribir
- c) Ser reconocido por su buena conducta
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

Se recomienda que las empresas que tengan más de 20 trabajadores, integren una sola comisión la cual puede contar con subcomisiones en razón a la dispersión geográfica, de sus establecimientos, sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe, además podrá constituir más de una comisión cuando las relaciones laborales así lo requieran.

Los patrones y trabajadores deberán elaborar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; la cual debe llevar un seguimiento escrito de sus actividades.

Funciones de la Comisión Mixta

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema inter-

no de capacitación de la empresa, conforme al plan y programas autorizados por la autoridad laboral, así como de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Lo anterior se hará mediante informe que solicita la comisión a los agentes capacitadores, además de los cursos que imparten y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

- b) Verificar que los agentes capacitadores cuenten con su registro ante la autoridad, al momento de ser contratados.
- c) Sugerirá a los agentes capacitadores las mejoras a los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.
- d) Autenticar las constancias de habilidades en términos del Art. 153-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante de cada uno de los instructores internos o externos que aparecen en los planes y programas autorizados de la empresa.
- e) Practicar a los trabajadores los exámenes dispuestos en el Art. 153-V último párrafo de la L.F.T., emitiendo el fallo correspondiente.
- f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores

internos y/o externos, conforme a lo establecido en el plan y programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o presentar el reporte correspondiente ante la autoridad competente S.T.P.S. .

g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y contribuir si es necesario en la elaboración del plan y programas que se vayan a implantar de acuerdo al diagnóstico de necesidades; dentro de su alcance en conocimientos de las actividades que conforman los puestos existentes en la organización donde se ha constituido la comisión.

h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que benefician el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa. Así mismo, aprovechar la experiencia y conocimientos que el trabajador tenga en su puesto, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la comisión y de los acuerdos que se vayan tomando en cada

sesión ordinaria o extraordinaria que se celebre; respecto a la implantación del plan y programas de capacitación y adiestramiento autorizados, para que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deban rendirse a la STPS, y además de facilitar el funcionamiento de la comisión.

k) Verificar que las constancias de habilidades laborales se expidan y entreguen al destinatario, debidamente firmadas y autenticadas.

Funciones de los integrantes de la Comisión

a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que convoquen.

b) Hacer uso de la palabra.

c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en la orden del día.

d) Analizar discutir los asuntos relativos a la capacitación.

e) Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.

f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

Es importante señalar que la duración en su cargo, tanto de representantes del patrón como de los trabajadores será de acuerdo a la conveniencia para ambos, y en caso de cambio de



alguno de las integrantes, la nueva designación debe hacerse - del conocimiento de la STPS., en un plazo no mayor de 30 días.

## 2.6.2. Del Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Los nuevos criterios para el registro de las Comisiones - Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son resultado de las - opiniones vertidas por los trabajadores y patrones en el foro de consulta popular para la planeación democrática de capacitación y productividad, cuya realización se establece en el Plan Nacional de Desarrollo, que han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones Mixtas, así como de orientarlas para su mejor funcionamiento. Acuerdo Publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 10 de Agosto de 1984 y 10 de Septiembre de 1985.

Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que verifiquen la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente. Las subcomisiones que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y estas no requieren de registro ante la STPS., para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones ante la Secretaría, se empleará la forma DC-1, en hojas de 28 x 21.5 cms, (ver modelo anexo A). - La cual deberá presentarse debidamente requisitada, por triplicado anexando las bases generales de funcionamiento.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nº ENTRADA	Nº LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG I M S S
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II. - DATOS DE LOS TRABAJADORES

Nº. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA  <input type="text"/>	Nº. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  <input type="text"/>	Nº. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		<input type="text"/> INDIVIDUAL	<input type="text"/> COLECTIVO	<input type="text"/> LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				Nº REGISTRO	
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION	MPIO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)			

FORMA DC-1

A N E X O "A"

HOJA 1 ANVERSO

**V- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
 DURACION EN EL CARGO \_\_\_\_\_ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL \_\_\_\_\_ Y DOMICILIOS \_\_\_\_\_

**V- DOCUMENTACION ADJUNTA**

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
- RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

**VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

<p>POR LOS TRABAJADORES.</p> <p>_____</p> <p>NOMBRE Y FIRMA</p> <p>DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL                  CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION</p>	<p>POR LA EMPRESA</p> <p>_____</p> <p>NOMBRE Y FIRMA</p> <p>DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>LUGAR Y FECHA _____</p>
---	---

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCEBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

En el caso de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se anexará una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

De los cambios relativos a las Comisiones Mixtas:

Las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. Actualización que se hará mediante la Forma DG-1A, por triplicado (ver modelo anexo B ), en hojas de 28 x 21.5 cms.

Disposiciones del Diario Oficial de la Federación del 10 de Septiembre de 1985

Debido a que un gran número de empresas establecidas en el país se integran hasta con 19 trabajadores cada una; se manifestó la necesidad de simplificar aún más los formatos de registro para que este tipo de empresas cumplan con sus obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

Lo que condujo a establecer un formato único que integra el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y la presentación del Plan y Programas de Capacitación y adiestramiento para las empresas hasta con 19 trabajadores, y facilitar así los trámites de autorización y registro, que deben

**V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA**


**VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
Nº DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
Nº DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

**VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGALO EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**  
**INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION**  
**MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**I - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA**

--

**No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA**

--

**II - DOMICILIO DE LA EMPRESA**

<b>CALLE</b>		<b>No. EXT.</b>	<b>No. INT.</b>	<b>COLONIA</b>
<b>POBLACION</b>	<b>C. P.</b>	<b>MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA</b>		<b>NO LLENAR</b>
<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>NO LLENAR</b>	<b>TELEFONO (S)</b>		

**No. DE OFICIO DE REGISTRO**

--

**No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION**

	<b>NO LLENAR</b>
--	------------------

**SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO**

--

**III - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA**

<b>DATOS ANTERIORES</b>	<b>DATOS ACTUALES</b>
<b>NOMBRE</b>	<b>R F C</b>

<b>DATOS ANTERIORES</b>	<b>DATOS ACTUALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>R F C</b>	<b>FIRMA</b>

**IV - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA**

<b>DATOS ANTERIORES</b>	<b>DATOS ACTUALES</b>
<b>NOMBRE</b>	<b>R F C.</b>

<b>DATOS ANTERIORES</b>	<b>DATOS ACTUALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>R F C</b>	<b>FIRMA</b>

llevar a cabo los patrones ante la STPS. Por lo que estimaron conveniente expedir los siguientes criterios:

Para el informe de la Constitución de la Comisión Mixta - de Capacitación y Adiestramiento y la presentación del Plan y Programas correspondientes ante la Secretaría, las empresas -- que tengan hasta 19 trabajadores podrán utilizar la Forma DC-U, en hojas de 28 x 21.5 cms. (ver modelo anexo C), la cual se -- presentará ante la Dirección General a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

La Dirección General de Capacitación y Productividad autoriza a los particulares la libre impresión de estas formas --- siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al modelo que publica la Dirección General.

Estos criterios estarán sujetos a las disposiciones contenidas en los criterios vigentes publicados en el Diario Oficial de la Federación del 10 de Agosto de 1984, en lo referente a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.





**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**Dirección General de Capacitación y Productividad**

A N E X O "C"

**FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION REBURNADO DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES**

No. DE ENTRADA NO SE LLENE

**I. DATOS GENERALES**

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	C.P.	REGISTRO PATRONAL DEL I-SS			
COLONIA		POBLACION		TELEFONO		APARTADO POSTAL	
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA			NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA		NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES	HOMBRES		MUJERES	

(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, señale únicamente el apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)

**II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION		
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	DIA	MES	AÑO
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO			INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		

DURACION EN EL CARGO

**III. CARACTERISTICAS DEL PLAN**

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL _____ DEL _____ AL _____ DEL _____ DIA MES AÑO DIA MES AÑO	ETAPAS DE CAPACITACION Numero progresivamente (las etapas) que comprende el plan _____ DEL _____ J AL _____ _____ DEL _____ J AL _____ _____ DEL _____ J AL _____ _____ DEL _____ J AL _____		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: PROGRAMAS ESPECIFICOS PROGRAMAS GENERALES _____ No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA _____ _____ _____	
--	---	--	---	--

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA _____ NOMBRE _____ FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA _____ NOMBRE _____ FIRMA _____
---	--

HOJA 1 ANVERSO

\*PROPORCIONAR POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL I-SS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FORMA DCU EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA.

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA\*

No. DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL DE HORAS	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR:			
						1) INSTITUCION CAPACITADORA		4) AGENTE AUXILIAR	
						2) INSTRUCTOR EXTERNO		5) ASesor EDUCACION BASICA	
						CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ET y PE o R.F.C.	PUESTO (Instructor Interno)

HOJA 1 REVERSO \*ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS  
 LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROMESA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD FORMA DC U

A N E X O " C "

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## CAPITULO II

- 1.- Diccionario Enciclopedico ETEHA. Ed. Barcelona. Madrid, 1978, Tomo II, pág. 946.
- 2.- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2<sup>a</sup> ed., Ed. Limusa, México, 1987. pág 20.
- 3.- Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, 2a. ed., Ed. Trillas, México, 1986. pág. 22.
- 4.- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1987. pág. 320.
- 5.- Flipno B., Edwin. Principios de Administración de Personal, Ed. McGraw-Hill, México, 1984. pág. 179.
- 6.- LLOYD L., Byars. Administración de Recursos Humanos, Ed. Interamericana, México, 1983. pág. 166.
- 7.- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra ARMO. Metodología para la Determinación de Adiestramiento y Capacitación, Ed. Servicio Nacional ARMO, - México, 1979. pág. 2.

- 8.- Tena Morales, Adolfo. Capacitación y Adiestramiento, -  
Ed. Fondo Editorial Coparmex, México, 1981. pág. 18.
- 9.- Siliceo Aguilar, Alfonso, op. cit., págs. 14-17.
- 10.- Calderón Córdoba, Hugo. Manual para la Administración -  
del Proceso de Capacitación de Personal, Ed. Limusa, -  
México, 1988. pág. 22.
- 11.- Mendoza Núñez, Alejandro, op. cit., pág. 37.
- 12.- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de -  
Obra ARNO. Determinación de Necesidades de Capacita -  
ción y Adiestramiento, Ed. Servicio Nacional ARNO, México,  
1979. pág. 14.
- Mendoza Núñez, Alejandro, op. cit., pág. 71.

## CAPITULO III

## EL AGENTE CAPACITADOR

## 3.1 El Agente Capacitador como Líder dentro de la Organización.

Desde la antigüedad el hombre empezó a formar pequeñas organizaciones o grupos, del que era obvio que surgía un líder o jefe que guiaba al grupo. Este líder surgía porque era el más fuerte, y consecuentemente el que tenía más poder de influencia sobre los demás.

A través del tiempo han surgido personajes, que han cautivado la imaginación de la gente y guiaron sus actos, que cambiaron sus vidas, haciendo que fueran sus seguidores. Por lo que las organizaciones empresariales necesitan de líderes para poder guiar los esfuerzos de un determinado grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos.

La importancia del líder en la organización es vital, ya que de él dependerá el logro o fracaso a nivel organización. Así mismo, ellos serán los que otorguen enriquecimiento profesional, posibilidad de desarrollo, autorrealización, o bien - desmoralización y desvalorización de la dignidad e integridad de sus seguidores o subalternos.

Por lo que es necesario que el agente capacitador como líder de la organización, enfatice cual será su estilo de dirección como líder, pues ésta deberá ser acorde con lo que demande el momento, situación y necesidades de la organización o de sus miembros de los grupos a capacitar.

Para efectos de este estudio solo hacemos referencia al concepto de liderazgo, líder y algunas funciones del líder:

" Liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se avoquen al logro de objetivos del grupo ".<sup>(1)</sup> George R. Terry.

" Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo ".<sup>(2)</sup> Harold Koontz y Cyril, O'Donnell.

Podemos observar que el líder desempeña un papel muy importante dentro de la organización con lo que a continuación daremos el concepto del líder:

" Líder es una persona con poder sobre otra, que ejerce este poder con el propósito de influir en su conducta".

Puesto que las personas son las encargadas de movilizar a la estructura administrativa de la organización y de llevarla

al cumplimiento del objetivo para la cual fue creada, lo que se alcanzara, a través de un esfuerzo compartido entre los miembros del grupo y el agente capacitador.

**Funciones:**

- El líder debe preparar a su gente para desarrollar las aptitudes, y se ayudan entre sí para el cumplimiento de los objetivos.
- Fomentar las relaciones entre los miembros de los grupos que forman a la organización.
- Apoyo; debe ser recíproco por ambas partes, es decir, en los aciertos y fracasos de cada uno de los miembros del grupo. Pues estos son parte de la experiencia que marcan el aprendizaje y la enseñanza.
- Orientación; debe marcar los rumbos que deben tomar los miembros del grupo, el cual no será el único, y este camino tiene que ser objetivo y realista.

Por otro lado, la función del agente capacitador en la relación con los miembros del grupo, es la de "orientar el aprendizaje, guiando, asesorando y coordinando la planeación y realización, además de la evaluación del mismo"<sup>(3)</sup> así como también:

- Contribuir a que perciban claramente los logros y objeti-

vos que deben alcanzar.

- Seleccionar situaciones, problemas y experiencias.
- Graduar las dificultades que deben afrontar.
- Ayudar a que se superen las deficiencias que tengan, ya sea de preparación, habilidad y comprensión.
- Asesorar la distribución eficaz del tiempo; así como, las actividades de aprendizaje.
- Comprobar y comunicar los logros y fallas con el fin de estimularlos y orientarlos en sus esfuerzos.

Consideramos que estas funciones no son las únicas, ya que las personas tienen diferentes formas de comportamientos; con las cuales se verá relacionado el agente capacitador, es aquí donde debe adaptarse a la situación que se le presente, pues no existen principios establecidos acerca del comportamiento uniforme de las personas para llevar a cabo las funciones mencionadas y cumplir su compromiso de enseñanza.



### 3.2. El Papel del Agente Capacitador en la Organización.

El papel del agente capacitador es fundamental puesto que la capacitación deliberadamente se da como una obligación o para mejorar la productividad y desarrollo de la organización y los miembros que la conforman, mediante la ayuda de una persona que es el agente capacitador interno o externo; determinando en que niveles, departamentos o si la organización en su totalidad necesita un cambio, es decir, que personal necesita capacitación, a través de un adecuado programa de detección de necesidades de capacitación. Orientando sus conocimientos y experiencias en el área en la cual es especialista, con el fin de elaborar los planes y programas vigilando desde su diseño e implantación hasta su seguimiento y evaluación; o bien coordinando los esfuerzos de los diferentes especialistas internos o externos que son o pueden ser instructores, para así cumplir con el deber de capacitar al personal y consecuentemente aprovechar los elementos con que se cuenta.

" Todo ello promovido por el agente capacitador, a través de acciones a desarrollar en beneficio de la organización y su personal", ( 4 ) estableciendo una comunicación adecuada y haciendo una selección de técnicas y métodos que faciliten el aprendizaje de los empleados, además de contar con todos los medios de apoyo administrativo y didácticos. En consecuencia fija los objetivos a alcanzar, creando un clima de amistad y respeto en las sesiones de instrucción, debiendo otorgar estímulos emotivos y aliento al personal a que comprenda la necesidad de ca -

pacitarse y que con la misma obtendrán mejores formas de trabajar alcanzando un nivel de vida superior el cual puede responder a sus aspiraciones personales de autorrealización.

Por otro lado ayuda a vencer los obstáculos que impiden - alcanzar los objetivos, favoreciendo la solución a los problemas, determinando sus causas y dando su solución.

Es importante señalar que el agente capacitador debe mantenerse en un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes; así como de manejar y conocer una amplia gama de elementos derivados de las ciencias del comportamiento humano y la relación que guardan con la administración y la organización. También debe manejar los aspectos legales que norman la capacitación y demás lineamientos que se relacionan con esta materia como son: Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, planes y programas, de los mismos agentes capacitadores, constancias de habilidades y de las autoridades del trabajo que vigilan el cumplimiento de esta obligación.

Es necesario que el agente capacitador tenga un sentido crítico del ámbito que rodea a la organización, es decir, los cambios tecnológicos, políticos, culturales y económicos que de algún modo afectan la vida de la organización y la de sus miembros, al tener que cubrir y satisfacer nuevas necesidades. Este sentido crítico viene relacionado con ser creativo, innovador y capaz de enfrentar situaciones distintas y sus alterna

tivas correspondientes, y sobre todo manejar un lenguaje oral y escrito que le permita una comunicación recíproca, pues en ella está la responsabilidad de comunicar y entender lo que se quiere alcanzar. Además de que debe intervenir el instructor en la integración de equipos de trabajo cuando la situación lo requiera, una vez que se ha adoptado el plan e implantado el programa de capacitación.

Por último es de suma importancia que cuando el agente capacitador tiene su primer contacto con los miembros de los grupos a capacitar tenga " presente que necesita obtener la mayor información posible tanto de la organización ( en el caso de instructor externo ), como de sus miembros",<sup>(5)</sup> con el objeto de decir el cause y manejo del grupo, de acuerdo con los objetivos fijados; consideramos además que la primera impresión es la decisiva, pues en ella se define objetivos, hacia donde se quiere llegar, como lo vamos a alcanzar y que decisiones tomar así como que se espera de una parte y la otra.

### 3.3. El Agente Capacitador y su Relación con la Organización.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar - altos niveles de motivación y productividad. Por lo que las - organizaciones en general deben de dar las bases para que sus - colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada - que les permita enfrentarse a las mejores condiciones a sus tareas diarias. A esta respecto la organización y el agente capacitador tiene el compromiso de cumplir dicho mandato que - emana de la Constitución y la Ley Federal del Trabajo; pues de ambos depende que coordinen esfuerzos para que se lleve a cabo esta función, los cuales consideramos a continuación:

- Detectar necesidades de capacitación en los diferentes niveles.
- Elaborar el plan y programas de capacitación.
- Satisfacer las necesidades presentes y futuras del personal y la organización.
- Coordinar a los grupos.
- Otorgar todo el apoyo necesario al agente capacitador para cumplir con el objetivo de capacitación.
- Acordar con los jefes de dar la oportunidad al personal de desarrollo.
- Adherirse a los sistemas generales registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, en el

caso de no haber implantado un programa de capacitación en la organización.

- Sugerir los procedimientos para cumplir con lo estipulado en materia de capacitación y adiestramiento en los siguientes aspectos:
  - . Constitución y registro de la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento .
  - . Formular planes y programas de capacitación y adiestramiento.
  - . Entregar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales.
- Preparar instructores habilitados.
- Impartir la capacitación según se requiera por medio de:
  - . Instructor interno especializado.
  - . Institución o escuela de capacitación y adiestramiento.
  - . Instructores externos de institución capacitadora.
  - . Instructor externo independiente.
  - . Agentes auxiliares de capacitación.

Además el agente capacitador debe de hacer patente a la organización la importancia y beneficios que le reportan, al capacitar a su personal; de los cuales mencionamos a continua -

ción solo algunos:

Beneficios para el personal.

- Ayuda a los empleados a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas, en cuanto que les proporciona los conocimientos que le permiten conocer mejor su trabajo.
- Contribuye al desarrollo personal y a la confianza en sí mismo.
- Es un medio de motivación que elimina tensiones y frustraciones.
- Es una fuente de información que mejora conocimientos del personal, para una adecuada comunicación.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Satisface las necesidades personales del instructor y del adiestramiento.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- Ayuda a los empleados a comunicarse de una mejor forma, a través de un lenguaje oral y escrito.
- Ayuda a eliminar temores y a asumir nuevos retos, otorgando mayor seguridad para que en cualquier momento desempeñe una o varias labores además de la propia. (6)

**Beneficios para la empresa.**

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas de orientación hacia los beneficios, es decir, la empresa da más importancia a los resultados que se pueden obtener como producto de una adecuada capacitación.
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización, logrando alcanzar eficientemente los objetivos organizacionales.
- Mejora la moral de la fuerza laboral.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización, contribuyendo así a su realización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- Fomenta la autenticidad y la confianza en la empresa.
- Mejora las relaciones entre jefes y los subordinados.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Se aprovecha el potencial del personal.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad del trabajo.
- Reduce costos.

- Mejora las relaciones entre trabajadores y administración.
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- Ayuda a administrar los conflictos.
- Disminuye rotación de personal.
- Aumenta la eficiencia del elemento humano.
- Incrementa la calidad del producto o del servicio prestado.

En resumen la capacitación sirve para que los trabajadores sean más aptos, realicen mejor sus labores y tengan mejores oportunidades; elevando su nivel de preparación, las habilidades y el poder económico del empleado. Por otro lado a la organización le eleva la producción y mejora la calidad de sus productos, le reduce costos y cuenta con un personal más preparado y capaz.



### 3.4. Características del Agente Capacitador.

El proceso de capacitación es una serie de actividades - dinámicas, como son la enseñanza y el aprendizaje; acciones - que se llevan a cabo en el momento de la instrucción misma. Por lo que el agente capacitador debe planear la enseñanza contemplando la utilización de todos los elementos que faciliten el aprendizaje; en consecuencia el agente capacitador debe ser un facilitador del aprendizaje, al transmitir sus conocimientos pues él será el centro de atención de todos y cada uno de los participantes; razón por la cual debe tomar en cuenta todos los elementos de su propia persona que le permitan la enseñanza.

Algunas características que debe reunir el agente capacitador sea este interno o externo son las siguientes: (7)

- Facilitador del aprendizaje.
- Conocer bien el trabajo que ha de enseñar, es decir, tener una preparación profunda de los aspectos de su especialidad que imparte.
- Tener el deseo de enseñar e interesarse por los demás.
- Lealtad a la organización y a sus objetivos.
- Personalidad.- Tener estabilidad, seguridad y equilibrio personal para no dejarse llevar por sus emociones.
- Sensibilidad.

- Vitalidad
- Sensatez.- Guardar la cordura, la discreción y prudencia.
- Activo.- Capacidad de actuar y generar acción en las personas.
- Carismático.- El don de agradar y ser grato, a los demás.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar el interés y deseo de estudio hacia los temas -- que van a impartirse o se están impartiendo.
- Lograr una plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación.
- Ser prudente en el manejo del grupo.

A continuación daremos algunos componentes del agente capacitador como son: Verbales y Corporales

a) Componentes verbales: El instructor o agente capacitador tendrá que hacer uso de la palabra al impartir un curso y a su vez otorgarla a los miembros del grupo; su voz es la que dará al grupo confianza para que cada miembro participe en forma activa.

Ya que mediante la voz se logra un impacto hacia los oyentes, el que se alcanza, a través de sonidos claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas y pausas oportunas, para expresar una o varias palabras.

El buen uso de la voz, afirma la personalidad del agente capacitador, llevandolo a obtener los resultados deseados, puesto que los oyentes seguramente captarán la capacitación.

Y por el contrario si el instructor tiene una voz titubeante, monotonía, atropellada y entrecortada, no se alcanzara lo esperado y vendrá el fracaso.

b) Componentes corporales: Estos son aquellas manifestaciones físicas que el instructor proyecta con su cargo, estas son:

" El porte, la postura, los ademanes, el uso de la mirada, gestos y la fisonomía, e incluso el atuendo, son manifestaciones externas del instructor, en cuanto constituyen las formas mediante las cuales se exhibe ante su público",<sup>(8)</sup> y le permiten la comunicación de sus ideas y objetivos que quiere alcanzar; estas manifestaciones deben ser libres y naturales, en correspondencia con la personalidad del agente capacitador. Es importante hacer notar que las manifestaciones se dan combinadas y se condicionan unas a otras, por lo que se deben cuidar cada una por igual.

### 3.5. Habilidades del Agente Capacitador.

Los agentes capacitadores están cada vez más concientes de instruirse y ser competente para cumplir con su cometido, pues al llevar a cabo el proceso dinámico de la capacitación éste demostrará capacidad y tener los conocimientos necesarios en su especialidad; ya que en cada actividad, situación o experiencia en el aprendizaje el agente capacitador deberá señalar la utilidad y importancia del contenido del curso, con la finalidad de que los participantes analicen y reconozcan la trascendencia de lo que se les enseña, para así adaptarla a sus necesidades laborales que se les presentan cotidianamente y para llevar a cabo esto es necesario que el agente capacitador tenga algunas habilidades, <sup>(9)</sup> las cuales a continuación se mencionan:

- . Facilidad en las relaciones humanas
- . Facilidad en el manejo de grupos
- . Buen vocabulario y dicción
- . Tener liderazgo
- . Ser inteligente
- . Moderador
- . Ser creativo y flexible
- . Poseer iniciativa

Estas habilidades del agente capacitador son sólo algunas ya que para llevar a cabo la capacitación es necesario realizar una serie de actividades programadas y encaminadas a la obtención de un producto que da cumplimiento a las metas establecidas. Actividades que deben estar orientadas a lograr que los participantes se incorporen al proceso de la capacitación, así como introducirlos paulatinamente al conocimiento teórico-práctico de los conceptos que se utilizarán para desarrollar su tarea.

Por otro lado es necesario que el agente capacitador tome en consideración las áreas del aprendizaje, pues al hacer referencia que la capacitación es un proceso que provoca un cambio en la conducta, conocimientos y actitudes del empleado, para que éste realice de una mejor forma su trabajo, es decir, las debe tomar en cuenta para que en relación a estas áreas, fije las técnicas a utilizar en el proceso de la capacitación, los cambios de conducta que se quieran en el personal y los objetivos que se quieran alcanzar; dichas áreas del aprendizaje son las siguientes:

. **Area cognositiva:** Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desarrollo de una actividad tales como: Atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

**Area psicomotriz:** Comprende aquellos aspectos dirigidos -

a desarrollar habilidades o destrezas neuromusculares o físicas. Aunque dependen de procesos cognitivos son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

. Area afectiva: Comprende al conjunto de actividades, sentimientos, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la sensibilidad estéticas. (10)

### 3.6. Actitud del Agente Capacitador Hacia el Grupo.

La actitud del agente capacitador hacia el grupo debe ser de entusiasmo al trabajo y de estímulo hacia la participación del grupo dentro de un marco organizado y sistemático que favorezca el aprendizaje, manteniendo así el interés de los participantes por la consecución de los objetivos. Pues la intervención del grupo debe ser promovida y aprovechada por el agente capacitador como apoyo, logrando con ello el aprendizaje de los participantes, ya que éstos aprenderán más, cuando más intervengan activamente en las sesiones.

Esta interrelación será determinada por la actitud que el agente capacitador, asume ante el grupo, cabe señalar que cada sesión de capacitación será diferente por lo que la actitud hacia el grupo estará en función del ambiente que se genere en el momento mismo de la exposición; para tal efecto a continuación señalamos algunas actitudes que todo instructor o agente capacitador debe tener presente para lograr el éxito de su labor:

- Informes al máximo sobre su grupo
- Sea puntual
- Prepare perfectamente el tema a desarrollar
- Establecer las condiciones en las que se desarrollará el curso ( marcar las reglas del juego).

- Sea elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento para así producir un verdadero interés en los participantes en evaluarse y aceptar la enseñanza para su mejoramiento.
- Adoptar una actitud abierta y flexible
- Ser cortés y amable pero firme
- Promover el intercambio de ideas, experiencias y opiniones
- Tener interés en las opiniones de los participantes
- Procurar dirigir la vista a cada uno de los asistentes y no solamente a aquel que parezca que hace más caso; de vez en cuando sentarse, cambiar la voz y ademanes, para que la monotonía no canse.
- Evite acciones que distraigan al grupo
- Observe una postura adecuada
- Promover la participación del grupo con preguntas y opiniones.
- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final, y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano y responda a la inquietud o pregunta.
- Nunca pasar de un concepto a otro, hasta no tener la certeza de que se ha comprendido todo perfectamente y que no existe ninguna duda.
- No demuestre en ningún momento nerviosidad.



### 3.7 Tipos de Asistentes

En este punto se describirán la conducta de los participantes tomando como fundamento el desenvolvimiento dentro de un grupo de trabajo, presentándose una tipología que parte del papel que puede desempeñar cada integrante de un grupo, así como algunas recomendaciones que pueden ser útiles al agente capacitador para lograr un agradable ambiente de trabajo.

Además, es preciso señalar que una persona puede asumir más de una conducta dependiendo del ambiente que se genere en el grupo en un momento específico; por lo que " es necesario que el agente capacitador este conciente de que un grupo es heterogéneo y a cada persona tratarla como sea necesario ", (11) - a continuación describiremos los comportamientos más comunes:

- El Sabelotodo o Monopolizador: Es la persona que frecuentemente en todo curso desea imponer su opinión por que tiene experiencia, conoce el tema o solo desea impresionar al agente capacitador y al grupo.

Se recomienda:

- . Mantener el control de éste tipo de persona y del grupo, para que esté no sea desplazado por el monopolizador.
- . Hacer al inicio del curso el comentario ; Todos vamos a tener la ocasión de exponer nuestros puntos de vista; .

- . Estimule a otros participantes a comentar sus opiniones
- . Agradecerle sus comentarios y sugerir que nos gustaria es cuchar a otras personas.

- **El Discutidor:** Es la persona que siempre esta contraiuicien do a los demás, discute detalles sin importancia y le gusta - confundir los temas.

Se recomienda:

- . No perder la calma
- . No verlo cuando solicite la palabra
- . Darle la palabra cuando ya se ha resuelto el punto por los demás.
- . Evitar que tome las cosas en forma personal

- **El Timido o Silencioso:** Es la persona que demuestra una - pasividad parcial o absoluta y que en algunos casos carece de interés en el curso, es decir, se abstiene de expresar sus - puntos de vista por temor al ridículo.

Se recomienda:

- . Primeramente averigüe la razón de su silencio tal vez su - ceda lo siguiente:
  - . No este motivado
  - . No este interesado en el tema

- . Este confuso o falta de aclaración en algunos puntos
- . No se sienta integrado al grupo
- . Prefiere simplemente escuchar pues así aprende
- . Tal vez padezca alguna enfermedad o limitación

- . Hágale preguntas fáciles y cuando acierte reconozcalo públicamente
  - . Llámelo por su nombre.
  - . Fídale una opinión fuera de la reunión y durante la misma referase a ella o hágale que la repita y explique
  - . Asignele alguna tarea de ayudante suyo
- Desinteresado: Es la persona que no tiene interés en los temas tratados y en la reunión

Se recomienda:

- . Hágale preguntas directas que afecten su trabajo
  - . Pídale su opinión del tema expuesto
  - . Páselo al pizarrón
  - . Solicite cual es su preferencia sobre algún tema para aprovecharlo
- Preguntón: Es la persona que trata siempre de obtener la opinión del agente capacitador y se resiste a dar la suya.

**Se recomienda:**

- . Retiera la pregunta al grupo, a otro participante y des --  
pués dirígasela nuevamente a él
  - . Planteele la pregunta a él mismo
  - . Considere interesante la pregunta y encárgale que investi-  
gue el tema preguntando
- **Platicador:** Es la persona que siempre está platicando con  
sus amigos y les impide la atención.

**Se recomienda:**

- . Hágale preguntas sobre lo tratado cuando más distraído -  
éste
- . Páselo al pizarrón con algún pretesto
- . Interrumpa la discusión y haga silencio hasta que él se  
caye.

### 3.8 Los Agentes Capacitadores o Instructores.

La organización hoy en día necesita de agentes capacitadores preparados para capacitar a su personal, ya que un buen agente capacitador, además de los conocimientos, habilidades y características inherentes a su especialidad debe saber incorporar e integrar su enseñanza al gran conjunto de metas y logros que para los participantes representa el plan y programa que se impartirá. Es por ello necesario que la organización a través del encargado de la capacitación tenga conocimiento de los diferentes tipos de agentes capacitadores sean estos internos o externos, con el fin de que ésta haga una adecuada elección del instructor, la cual dependerá de la necesidad por cubrir.

Para efectos de este estudio y en base a la Ley Federal del Trabajo se denomina a los agentes capacitadores, sean estos internos o externos, como instructores. Los que a continuación se describirán:

#### a) Agentes Capacitadores Internos:

El agente capacitador interno es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posea conocimientos y ex

perencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

Cuando se trata de instructores internos y se selecciona al personal adecuado, y sea este gerente, jefe, supervisor o persona especialista, estos podrán servir como excelentes instructores en coordinación con el responsable de la capacitación.

Es importante señalar que la capacitación y el adiestramiento impartidos por trabajadores al servicio de la misma empresa, resulta en ciertos niveles por muchas consideraciones el más conveniente.

b) Agentes Capacitadores Externos:

1.- Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento:

Son aquellas entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

2.- Instructor Externo de Institución Capacitadora:

Es la persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

3.- Instructor Externo Independiente:

Es la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

Existen también Agentes Auxiliares de la Capacitación:

Este es el caso de las empresas que proporcionan un curso de capacitación a sus clientes como parte de los servicios que prestan para, por ejemplo, la utilización de la maquinaria que venden, la utilización de equipo de cómputo.

Pueden ser también Agentes Auxiliares de Capacitación las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

También son Agentes Auxiliares de Capacitación las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio Nacional, que sean enviadas por los patrones siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, referente a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores, así como los instructores extranjeros que imparten programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

Además existen Asesores de Educación Básica:

Estos son las personas que habiendo concluido su ing —  
trucción secundaria, orientada a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los li  
bros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.



Cuando se trata de instructores externos, estos no sólo son expertos en su campo por su experiencia práctica sino que además pueden adoptar y aplicar el material a las situaciones inmediatas. Al practicar activamente, estimulan la aplicación del material en el trabajo diario.

Podemos concluir que las organizaciones hoy en día se han preocupado por capacitar a su personal y se han visto en la necesidad de recurrir a agentes capacitadores internos y externos, cada uno con especialidades en diferentes áreas las cuales podrán cubrir las necesidades que tenga la organización. Tomando en cuenta entre otras cosas las ventajas y desventajas de cada tipo de instructor para poder hacer una buena elección; además el tiempo y el costo juegan un papel muy importante en ello.

### 3.9 Registro de los Agentes Capacitadores

De conformidad con los Artículos 153-B, 153-C, 153-P, y - 539, Fracción III, inciso d), de la Ley Federal del Trabajo - compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacita - ción y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervi - sar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autoriza - ción y cancelar el registro concedido.

Los Agentes Capacitadores son:

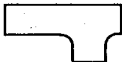
- Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento
- Instructores Externos de Instituciones Capacitadores
- Instructores Externos Independientes
- Instructores Internos
- Agentes Auxiliares de la Capacitación, y
- Asesores de Educación Básica.

Las personas o instituciones que se dedican a la capacita - ción deben registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previ - sión Social según el Artículo 153-P de la Ley Federal del Tra - bajo.

La solicitud de autorización y registro de los agentes -- capacitadores externos se hará ante la Dirección a su cargo, o

por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la Forma DC-3A ( ver modelo anexo D ), - para instituciones o escuelas de capacitación y adiestramiento e instructores externos de institución, y la Forma DC-3B ( ver modelo anexo E ), para instructores externos independientes, - mismos que deberán imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms., cumpliendo los siguientes requisitos:

- La Institución o Escuela de Capacitación presentará:
  - a) Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación y adiestramiento mediante la Forma DC-3A por triplicado.
  - b) Escritura Constitutiva o documento del que se derive su existencia legal, en original y copia.
  - c) Carta Poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.
  - d) Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones, en original y copia.
  - e) Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuenta para apoyar las fases teórico-prácticas de los programas, en original y copia.
  - f) Por cada programa a impartir, la Forma DC-3C ( ver modelo anexo F ), por triplicado, debidamente requerida.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION  
O ESCUELA DE CAPACITACION

R. F. C.

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION			NOMBRE DEL SOLICITANTE		
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	TELEFONO	
POBLACION	C P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		ENT. FED.	

II.- PLANTILLA DOCENTE

NOMBRE COMPLETO	FIRMA DEL INSTRUCTOR	NACIONALIDAD	REG. FED. DE CONT. O REG. INST. EXT. MDEP.	PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO  
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

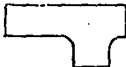
FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

FORMA-DC-3A

A N E X O " D "





SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
SUBSECRETARÍA "B"  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

No. DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA ✓

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACIÓN

HRS.

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

ÁREA OCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (S) GENERAL (ES)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN

DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR		
NOMBRE DEL MODULO	DURACION TOTAL	HRS.
OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE			

HOJA 2

A N E X O " F "

FORMA DC-3C

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS.	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE :			

HOJA 2A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

A N E X O " F "

FORMA DC-3C



**TECNICAS DE INSTRUCCION**

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**RECURSOS DIDACTICOS**

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**EVALUACION**

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**BIBLIOGRAFIA**

g) Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, en original y copia.

h) Por cada Instructor Externo de Institución:

- 1.- Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.
- 2.- Constancia del último grado de estudios en original y copia.
- 3.- Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.
- 4.- Documentos que acrediten su formación como instructor, en original y copia.
- 5.- Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el Instructor de Institución no reúna los requisitos señalados en los puntos 3 y 4.
- 6.- FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

Si la institución o escuela cuenta con dos o más establecimientos deberá tramitar un solo registro, que abarcará a los otros.

- El Instructor Externo Independiente presentara:
- a) Solicitud de autorización y registro de Instructor - Externo Independiente, mediante la forma DC-3B, por triplicado.
  - b) Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.
  - c) Constancia del último grado de estudios, en original y copia.
  - d) Por cada programa a impartir la forma DC-3C, por triplicado.
  - e) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá en original y copia.
  - f) Documentos para acreditar su formación como instructor, en original y copia.
  - g) Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reuna los requisitos señalados en los incisos e y f.
  - h) Dos fotografías tamaño infantil recientes.
  - i) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.
- Las Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento y los Instructores Externos Independientes, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la Dirección a su cargo y comunicar oportunamente --

las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

- Los Instructores Internos, los Agentes Auxiliares de Capacitación y los Asesores de Educación Básica, por su naturaleza no están obligados a replazar gestión administrativa alguna para fungir como agentes capacitadores; sin embargo, es recomendable que este tipo de agentes capacitadores posean conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

De las causas de revocación de la autorización y cancelación del registro de los Agentes Capacitadores Externos Independientes, las Escuelas o Instituciones de Capacitación y Adiestramiento y el Instructor Externo de Institución Capacitadora, son las siguientes:

- 1.- Si la Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante un año.
- 2.- Si el Instructor Externo Independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.
- 3.- Si no presenta el informe de actividades.
- 4.- Si la Institución o Escuela imparte programas de capacita

ción y adiestramiento con instructores no autorizados.

5.- Cuando así lo soliciten los interesados.

6.- Cuando los Agentes Externos de Capacitación impartan programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados.

7.- Cuando la Institución o Escuela de Capacitación o el Instructor Externo Independiente ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en el Artículo 153-P de la Ley Federal del Trabajo, o contravenga las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento le sean aplicables.

De la vigencia del registro y autorización de los agentes capacitadores:

La autorización y registro otorgado a los agentes capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el párrafo anterior.

Es importante señalar que la Dirección General de Capacitación y Productividad autoriza a los particulares la libre impresión de la formas DC-3A, 3B y 3C, siempre y cuando se ajusten a las características señaladas para cada una de ellas.

### 3.10 Registro del Programa General de Capacitación

Una vez que se obtuvo la información en la detección de - necesidades de capacitación, el agente capacitador podrá elabo- rar el Plan y Programa de actividades de Capacitación. (12) - Además para la elaboración del mismo se requiere, haber esta- blecido y constituido la Comisión Mixta de Capacitación y -- Adiestramiento para así orientar las necesidades detectadas.

Para efectos del presente trabajo solo haremos referencia a lo que es un plan, sus elementos principales. así como lo -- que es un programa, su contenido y además describiremos los -- criterios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a -- éste respecto:

Un plan, es un documento que contiene los lineamientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento en cada cen- tro de trabajo y que supone la ordenación general de las acti- vidades para reflejar una visión integral de los programas que lo componen.

El plan de capacitación debe reunir ciertas característi- cas, como son: Sistemático ( debe formar parte de un sistema y cada una de sus partes deberán estar estrechamente relaciona- das con las áreas de la organización); Gradual ( las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicarse en etapas); Continuo ( debe tener permanencia en sus acciones ); y Reque-

rimientos Legales ( debe darse en los aspectos legales así como de estar autorizado por la Comisión Mixta además debe abarcar a todo el personal que requiera capacitación y lo establecido por la Ley Federal del Trabajo ).

En general un plan debe estar basado en necesidades reales y específicas de la empresa y sus miembros, además de estar de acuerdo a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización, pues los cursos que se programen deben satisfacer esos requerimientos para obtener el mayor beneficio para la organización y los participantes.

#### Elementos que debe Contener el Plan

- Objetivos, políticas y metas de capacitación.
- Las actividades para el logro de objetivos y metas. — propuestas.
- Los recursos necesarios para implantar la función.
- Los instrumentos de control.
- El presupuesto.

#### Programa:

Un programa de capacitación es un documento en el que se enuncian por escrito un conjunto de actividades e informaciones en forma ordenada y sistemática, encaminadas a cumplir

con metas previamente establecidas a un grupo determinado. --  
Los programas de capacitación están constituidos por los si --  
guientes elementos:

- a) Preliminares; Son aquellos datos que nos propor ---  
cionan información previa acerca del programa, éstos  
pueden ser:
- . Portada
  - . Título del programa
  - . Personal al que se dirige
  - . Duración
  - . Horario, lugar y fecha
  - . Justificación
  - . Temario
- b) Cuerpo del Programa; Es la parte medular y se consti -  
tuye por unidades, módulos o temas, los elementos  
del cuerpo son:
- . Objetivos
  - . Contenido
  - . Técnicas y actividades didácticas
  - . Recursos materiales (materiales didácticos).
  - . Evaluación



. . . Determinación de tiempos y secuencias. +

+Estos elementos se describirán brevemente posteriormente.

- c) Los accesorios; Son agregados que complementan la in formación incluida en el programa y pueden ser:

- . Bibliografía.
- . Anexos
- . Índice

+Descripción de los Elementos del Cuerpo del Programa:

- . **Objetivos:** Los objetivos deberán establecerse en ba se a las necesidades detectadas por el agente capaci tador y a lo que se pretenda alcanzar con el curso - así como el cambio de conducta que se quiera de los participantes.
- . **Contenido:** Es la información y/o tareas que se --- transmitan al personal a capacitar, con la finalidad de lograr un cambio o incrementar en cuánto a sus co nocimientos, habilidades o actitudes. Esta informa- ción deberá estructurarse de forma lógica y en la --- que se pueden indicar claramente la secuencia de los elementos que lo componen así como las relaciones --- que guarden entre sí.

Técnicas y actividades didácticas: Constituyen uno de los elementos del programa que nos muestran las maneras, formas, procedimientos o medios sistemizados de organizar y desarrollar actividades individuales y grupales para proporcionar la información de los contenidos programáticos del curso.

Las Técnicas Didácticas se Utilizan para:

- . Facilitar el aprendizaje
- . Promover la participación de los miembros del grupo
- . Reforzar el aprendizaje
- . Estimular el interés de los participantes hacia los contenidos .
- . Evaluar, retroalimentar y ejercitar la información.

Las Técnicas Didácticas son:

- . Estudio de casos
- . Seminario
- . Panel
- . Mesa redonda
- . Simposio
- . Philips 6-6

- Instrucción programada
- Juego de negocios
- Escenificación
- Lectura comentada
- Dramatización.
  
- Recursos Materiales: Son todos aquellos objetos materiales, observables o manejables que propician y faciliten la comunicación entre el agente capacitador y los participantes haciendo más objetiva la información, es un vínculo de información en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Dentro del proceso de capacitación los materiales de apoyo didáctico auxilian al instructor a cumplir las siguientes funciones:

- Proporcionar al participante medios de observación y experimentación.
- Hacer objetivos algunos temas abstractos
- Comprobar hipótesis, datos y informes adquiridos por medio de explicaciones e investigaciones.
- Estimula el interés del participante por temas que parezcan de poca utilidad e importancia para él.
- Acerca a él participante a la realidad

- Economiza tiempo en las explicaciones para aprove — charlo en otras actividades de grupo.
- Complementa las técnicas didácticas
- Facilita la comunicación entre el instructor y los — participantes.

Las materiales didácticos tienen dos características particulares:

- a) Se puede utilizar en el momento mismo de la enseñanza o fuera de ella.
- b) Se utilizan frente a los participantes para ellos o con ellos.

Es importante tomar en cuenta que los materiales o apoyos didácticos deben ser acordes con las técnicas didácticas y los contenidos del programa, además se debe tener presente su costo, su durabilidad y el tiempo de elaboración.

**Evaluación:** La evaluación la podemos tomar como un indicador del avance de la enseñanza aprendizaje con lo que facilitará un cambio de conducta para saber — en que puntos existen fallas y poder corregirlos en el momento preciso.

Una vez que se han fijado los contenidos del progre-

ma, las técnicas de instrucción que correspondan a dichos contenidos se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro o fuera de la organización. Este curso se debe evaluar a través, de un cuestionario a fin de medir su éxito para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

Las etapas de la evaluación pueden ser las siguientes:

- a) Antes del curso
  - b) Durante el curso
  - c) Al final del curso
- 
- a) Antes del curso: Esta etapa persigue describir el grado de conocimientos y habilidades con que llega el participante al curso. Generalmente se realiza mediante una prueba o exámen de conocimientos y actitud en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.
  - b) Durante el curso: Esta plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los participantes.
  - c) Al final del curso: Se refiere a la evaluación de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad y aprovechamiento del curso.

so por parte de los participantes, así como obtener los resultados esperados del programa.

La evaluación en general se podrá realizar mediante cuestionarios los cuales pueden ser:

- Opción múltiple
- De respuesta abierta
- De falso y verdadero.

Podemos concluir que la evaluación indica al instructor - la efectividad del procedimiento que aplica y le da retroalimentación sobre lo adecuado de la conducción en cuanto a sus - habilidades y actitudes. Además proporcionan indicadores acerca del desempeño individual, que faciliten la toma de decisiones sobre las posibilidades de promoción de los participantes.

**Determinación de Tiempos y Secuencias:** La determinación - del tiempo destinado para realizar las actividades dirigidas a cubrir los contenidos y en consecuencia los objetivos establecidos para la realización de esta tarea, se hará a través de algunos recursos, métodos lógicos tales - como la elaboración de cronogramas y red de actividades, considerando para su elaboración algunos elementos: El - grado de complejidad de los contenidos, la amplitud de - los contenidos, el número de participantes, tipo de técnica didáctica a utilizar y los recursos seleccionados.

### Criterios Legales en Materia de Planes y Programas

Por lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo en sus -- Art. 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, Fracción VI y 153-R, los pa -- trones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala - el Art. 132, Fracción XV, de la Ley antes citada.

En la elaboración de los planes y programas de capacita-- ción y adiestramiento de que trata el Capítulo III-Pis, del Tí tulo Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:

#### 1.- Sistema General.

Conjunto de planes y programas generales que determinan - las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o - actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesi-- dades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integren.

#### 2.- Plan Común de Capacitación y Adiestramiento.

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestra-- miento que satisfacen las necesidades de dos o más em-- resas, - con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

### 3.- Plan de Capacitación y Adiestramiento por Empresas.

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 uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

### 4.- Plan de Capacitación y Adiestramiento.

Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforme un sistema general por rama o actividad económica.

### 5.- Curso.

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

### 6.- Programa.

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.



#### 7.- Programa General.

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas.

#### 8.- Programa Específico.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

#### 9.- Eventos.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

#### 10.- Area Ocupacional.

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

11.- Ocupación.

Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

12.- Puesto de Trabajo.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

Registro de Planes y Programas.

Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante ésta Secretaría, se empleará la Forma DC-2 impresa, (ver modelo anexo G), en hojas de 28 x 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos que se publiquen.

El manejo de la forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1.- Se llenará por triplicado, y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de la Delegaciones Federales del Trabajo.

2.- En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse. En este caso, la Forma DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso, como establecimientos comprenda el plan.

3.- El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

1.- Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo a través del perfeccionamiento, actualización y mejora de las habilidades, conocimientos y acti

tudes típicas del puesto de trabajo de que se trate.

- 2.- Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de dieciocho cada uno de los restantes, ni represente más del 40 % de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.
- 3.- Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el Artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo.
- 4.- Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.
- 5.- Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de Progra-

mas Generales con expresion de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mencion de su clave de inscripcion en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular la Direccion a su cargo en coordinacion con la Secretaria de Educacion Publica estableceran la aplicacion de estos criterios y el debido cumplimiento de las clausulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaria y la de Educacion Publica celebraron el 7 de Julio de 1980 y para la adecuada supervision del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetizacion, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, solicitará a la Secretaria de Educacion Publica un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expeditas en dicho periodo.

Los patrones y los trabajadores podran incluir en los planes y programas de capacitacion y adiestramiento de su centro de trabajo cursos y/o eventos en los siguientes casos:

- a) Cursos y/o eventos que imparten las empresas de las que - hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el caracter de - prestacion complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilizacion de los bienes o servicios adquiridos o arrendados.

- b) Cursos y/o eventos que impartan las empresas a quienes se les haya solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que ofrecen al público siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.
- c) Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentran vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.
- d) Cursos y/o eventos que cumplan sus trabajadores en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el Capítulo III Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo.
- f) Cursos y/o eventos que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artí

culo 7<sup>o</sup> de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

Los casos de los incisos a), b), y c) quedarán sujetos a los siguientes requisitos:

- 1.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.
- 2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.
- 3.- Que los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la Forma DC-2, -columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

El caso del inciso f) quedará sujeto a los siguientes requisitos:

- 1.- Que, tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas:
  - a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, en los términos de la Ley sobre Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.
  - b) Los programas de capacitación y adiestramiento, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.
- 2.- Que, tratándose de empresas en las que trabajadores ex---



trajeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

- a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.
- b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos, que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

3.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que tratan los incisos d) y f), las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo,

el plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos - y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

En general los patrones pertenecientes a una misma rama - actividad económica del país, podrán formular y presentar - ante esa unidad de su cargo, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de contrata - ción colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruen - cia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcen - ce del plan y programa de capacitación y adiestramiento por - aplicarse.

A este respecto las empresas deberán presentar la Forma - DC-2, ajustándose a los siguientes lineamientos:

- 1.- Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.
- 2.- Presentarán las hojas 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO LLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROCESO DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LET		Nº TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____
COLECTIVO <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	_____		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	AL	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
	DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
			ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SIND. ORAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

© PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

A N E X O "G"

FORMA-DC-2

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TIABAS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA I REVERSO

A N E X O "G"

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	EN PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)

HOJA 2 ANVERSO

\*- ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - DC 2

A N E X O " G "

V.- MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS  
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

NO PROGRAMAS Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SEA EL QUE SE APOD IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. D INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
no.	TOTAL DE HOJAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		

HOJA 2 REVERSO

ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

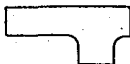
A N E X O " G "

### 3.11 Forma de Modificación al Plan de Capacitación

Las modificaciones a los planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados y debidamente aprobados por la autoridad laboral, se hará mediante la Forma DC-2A -- (ver modelo anexo H), la cual se presentará por triplicado -- ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad o por -- conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

En general para el llenado de la Forma DC-2A se ajustará a lo siguiente:

- a) Se llenará por triplicado.
- b) Se llenará a máquina o con letra de molde.
- c) Esta forma consta de 1 hoja, la cual se llenará por anverso y reverso y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.
- d) Los espacios que indiquen "NO LLENE" dejarlos en blanco.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y  
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RFC. DE LA EMPRESA O PATRON

I. DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	Nº. EXT.	Nº. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C.P.	
MUNICIPIO	NO SE LLEN	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLEN
Nº DE REGISTRO DEL PLAN		Nº. DEL OFICIO DE REGISTRO	

II. TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1. RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	5. DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11. INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2. Nº. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7. DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12. DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3. Nº. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8. PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13. NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4. Nº. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9. PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14. OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5. PERIODO QUE ABARCA EL PLAN.	<input type="checkbox"/>	10. INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III. FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
HOMBRE	HOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA



IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES. Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA 1 REVERSO

→ ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

A N E X O " H "

### 3.12 Entrega de Constancias de Habilidades

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-T, 153-V, 537 Fracción IV y 539, — Fracción IV, inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocer y registrar las constancias de habilidades laborales que en su oportunidad, se expidan a los trabajadores del País.

La constancia de habilidades laborales es el documento que se pide por el capacitador el cual debe ser autenticado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, mediante éste, el trabajador acredita haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Con base en lo anterior la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, emitió los siguientes criterios a este respecto:

- 1.- La constancia de habilidades laborales tendrá carácter TERMINAL, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el Plan de Capacitación y Adiestramiento aprobado por esta Secretaría.

II.- Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y - adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores - internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.

III.- De la expedición de constancias de habilidades laborales:

Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará Forme DC-4 ( ver modelo anexo I ), la cual deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.

Las aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE No. EXT. No. INT. COLONIA

POBLACION C.P. MUNICIPIO ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS  
 GENERALES

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
 COMPROBACION DOCUMENTAL

No. DE REG.

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO MES AÑO FECHA DE TERMINACION  
 DEL ULTIMO CURSO MES AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANVERSO

A N E X O " I "

FORMA DC-4



**IV.- De las listas de constancias de habilidades laborales:**

Las listas de constancias de habilidades laborales que -- las empresas están obligadas a enviar a esta Secretaría, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la Forma DC-5 (ver modo lo anexo J) el cual deberá imprimirse en hojas de - - - 28 x 21.5 cms.

V.- La documentación de que trata el punto IV de este criterio, se presentará por triplicado ante la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

VI.- Anexo a la documentación de que trata el criterio anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

VII.-La Dirección General de Capacitación y Productividad autoriza a los particulares la libre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y formatos que se publican.







## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

## CAPITULO III

- 1.- Terry A. George. Principios de Administración, Ed. C.E.C.S.A., México, 1986. pág. 493.
- 2.- Koontz Harold, O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna, Sexta Edición, Ed. McGraw-Hill, México, 1979. - pág. 655.
- 3.- Vitro Enveses. Formación de Instructores. Ed. CATVE, México, 1985. pág. 16.
- 4.- Garcia Diaz, Maria, Rodriguez Combeller, Carlos. El Trabajo en Equipo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, -- México, 1983. pág. 108.
- 5.- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2<sup>a</sup> . ed., Ed. Limusa, México, 1987. pág. 120.
- 6.- Werther B., William. Dirección de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1984. pág. 207.
- 7.- Escuela Central, Celaya CPE. El Hombre en las Relaciones Humanas, ed. Comisión Federal de Electricidad, - México, , pág. 96.

- 8.- Flores de Gortari, Sergio, Orozco Gutiérrez Smiliano. - Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas, México, 1983. pág. 117.
- 9.- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1983. pag. 506.
- 10.- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de ---  
Obra ARMO. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas en las Empresas, Ed. Servicio Nacional ARMO, -  
Serie Técnica, Volumen 2, México, 1979. pág. 141.
- 11.- Siliceo Aguilar, Alfonso. op. cit., en el 5, Págs. --  
121-122.
- 12.- Harris Jr. Jeff. Administración de Recursos Humanos

## C O N C L U S I O N   G E N E R A L

Podemos decir que la importancia del Agente Capacitador es fundamental, ya que de él depende el incremento de los conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes de los trabajadores sea cual sea su nivel donde se encuentren. Consideramos además que la función de éste es indispensable en cualquier organización, ya que para alcanzar los objetivos de ésta se requerirá de elementos necesarios, tales como conocimientos, habilidades y experiencias de los empleados que les faciliten realizar con prontitud sus tareas asignadas y así alcanzar los objetivos fijados por la organización; por ende el agente capacitador es la persona idónea para llevar a cabo la capacitación.

Observándose además, que pueden existir los mejores planes y programas respecto a capacitación y si el agente capacitador o instructor no logra impactar a los participantes, estos planes y programas serán un fracaso total.

Así mismo, es bien sabido que si no existe apoyo del Gobierno Federal, Estatal y Directivos de las empresas privadas no se alcanzaran los objetivos de los planes y programas por mejorar la capacitación y la productividad.

Por otra parte, dentro de nuestro estudio nos dimos cuenta que la mayoría de las empresas encuestadas afirman que me-

diante la capacitación podrían mejorar los niveles de productividad y desarrollo de la organización, logrando así una satisfacción plena de su personal, además nos dicen que sí cuentan con personal capacitado para ejercer la función de capacitar a su personal, y en otras afirman que sí capacitan al personal mediante agentes capacitadores externos por no contar con instituciones especialistas en su ramo, como es el caso de la industria molinera; observándose que mediante una elección adecuada del personal propio de la organización se podría tener una adecuada cartera de instructores internos que lleven a cabo tal función. Demostrándose así la importancia del agente capacitador en la organización.

Por otro lado, debemos de ver primero a través de una adecuada detección de necesidades de capacitación, si nuestros problemas en la organización son realmente causados por falta de capacitación o bien son indicio de algún otro factor como podrían ser; maquinaria obsoleta, almacenamiento excesivo de producto, falta de financiamiento, entre otros, los cuales no son materia de nuestro estudio.

Además, consideramos que los miembros de la sociedad en general debemos de cambiar de mentalidad de no dejarnos llevar por la apatía y el desinterés por realizar cada vez mejor las tareas encomendadas donde quiera que nos encontremos; pues esto dependerá del impacto que recibamos de parte de los instructores o agentes capacitadores y maestros, donde se reciba

la instrucción.

Así mismo, es fundamental que cada organización vea al agente capacitador no como un solucionador de sus problemas, pero sí como un elemento de apoyo para mejorar el desempeño de los trabajadores, para así alcanzar altos índices de productividad. Y en el caso, de las empresas chicas donde algunas de ellas si no es que todas emplean todavía sistemas y técnicas administrativas empíricas, que probablemente trabajar en esas condiciones les reditue beneficios, pero si de algún modo invirtieran una parte de esos beneficios en capacitar a su personal en su totalidad, se podrían alcanzar mejores rendimientos de los que se venían obteniendo, y además que estas empresas no vean a la capacitación como una disposición por cumplir y no ser sancionada por la autoridad correspondiente.

También es importante que el agente capacitador como tal sea un elemento, capacitado y bien preparado para ejercer la función de capacitación, reuniendo ciertas características y habilidades propias de su función. El agente capacitador debe ser un conocedor de los lineamientos legales en materia de capacitación y demás disposiciones a este respecto.

## B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1987. 525 pp.
- Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, Ed. Trillas, México, 1982. 251 pp.
- Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación, Ed. Editores Mexicanos Unidos, México, 1980. 189 pp.
- Bunge, Mario. La Ciencia su Método y su Filosofía, Ed. Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires, 1980. 110 pp.
- Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos. 84 ava. ed., Ed. Porrúa, México, 1988. 256 pp.
- Graig L. Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México, 1987. 687 pp.
- Calderón Córdoba, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, Ed. Limusa, - México, 1988, 129 pp.
- Diccionario Enciclopédico STEHA. Ed. Barcelona, Madrid, 1978, Tomo II.
- Escuela Central, Celaya CFE. El Hombre en las Relaciones Humanas, ed. Comisión Federal de Electricidad, México. 129 pp.

- Flippo B., Edwin. Principios de Administración de Personal, Ed. McGraw-Hill, México, 1984. 500 pp.
- Flores de Gortari, Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas, México, 1983. 354 pp.
- Garcia Diaz, Maria, Rodriguez Combeller, Carlos. El Trabajo en Equipo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1983. 255 pp.
- Harris Jr. Jeff. Administración de Recursos Humanos, Ed. Limasa, México, 1980.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1983. 578 pp.
- Howell C. William. Psicología Industrial y Organizacional, Ed. El Manual Moderno, México, 1979, 398 pp.
- John R., Dowling. Como Desarrollar un Programa de Capacitación y Entrenamiento, Ed. Interamericana, México, 1984.
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna, Sexta Edición, Ed. McGraw-Hill, México, 1979. 914 pp.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 18<sup>a</sup> ed., Ed. Porrúa, México, 1987. 930 pp.
- Lloyd L., Byars. Administración de Recursos Humanos, Ed. Interamericana, México, 1983. 428 pp.

- Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, 2a. ed., Ed. Trillas, México, 1986. 135 pp.
- Programa Nacional de Capacitación y Productividad, Ed. Poder Ejecutivo Federal, México, 1984-1988. 10 pp.
- Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Ed. Poder Ejecutivo Federal, México, 1983. 108 pp.
- Hojas Soriano, Raul. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Ed. Textos Universitarios UNAM, México, 1980. 274 pp.
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra ARMO. Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, Ed. Servicio Nacional ARMO, México, 1979.
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra ARMO. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas en las Empresas, Ed. Servicio Nacional ARMO, Serie Técnica, Volumen 2, México, 1979.
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra ARMO. Metodología para la Determinación de Adiestramiento y Capacitación, Ed. Servicio Nacional ARMO, México, 1979.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) - Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y el Adiestramiento, Folleto, México, 1984.



- S.T.P.S., Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Folleto, México, 1984.
- S.T.P.S., Criterios para la Presentación y Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, Folleto, México, 1984.
- S.T.P.S., Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento Relativos a los Agentes Capacitadores, Folleto, México, 1984.
- S.T.P.S., Criterios para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, Folleto, México, 1984.
- S.T.P.S., Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento Relativos a Listas y Constancias de Habilidades Laborales, Folleto, México, 1984.
- Sikula Andrew F. . Administración de Recursos Humanos en Empresas, Ed. C.E.C.S.A., México, 1986.
- Schruden J., Herbert y Sherman W., Artur. Administración de Personal, Ed. C.E.C.S.A., México, 1986.
- Siegel, Laurence. Psicología Industrial, Ed. C.E.C.S.A. México, 1984.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2<sup>a</sup> ed. , Ed. Limusa, México, 1987. 152 pp.

- Stephen p. , SAsoc. Estadística para Economistas y Administradores de Empresas, Ed. Herrero Hermanos, México, - 1969.
- S.T.P.S., Manual de Instrucción del Trabajador, ed. Centro Industrial de Productividad, México, 1961.
- Tena Morales, Adolfo. Capacitación y Adiestramiento, - Ed. Fondo Editorial Coparmex, México, 1981. 187 pp.
- Trueba Urbina, Alberto. Ley Federal del Trabajo. Ed. - Porrúa, México, 1988, 1024 pp.
- Terry A., George. Principios de Administración. Ed. - C.E.C.S.A., México 1986.
- Vitro Envases. Formación de Instructores. Ed. CATVE, Mexico, 1985. 133 pp.
- Vitro Envases. Capacitación y Desarrollo, Ed. CATVE; México, 1986. 49 pp.
- Werther B. Willian. Dirección de Personal y Recursos - Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1984.
- Plan de Desarrollo Municipal, Ed. Poder Ejecutivo Municipal, Tlalnepantla, Estado de México.