



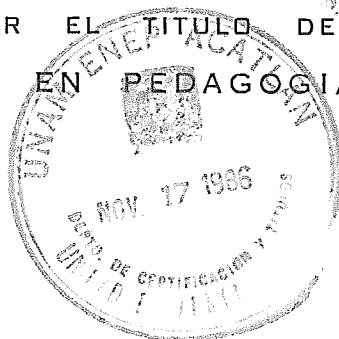
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN PEDAGOGIA
EN LA FORMACION DE UN DEPARTAMENTO
DE CAPACITACION INDUSTRIAL.

H-0039584

T E S I S
Q U E P R E S E N T A :
CECILIA LUCIA RANGEL JIMENEZ
P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E :
L I C E N C I A D O E N P E D A G O G I A



Acatlán, Edo. de Méx.

1986

2058833 - 1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis Padres como una respuesta
del amor y dedicación con que -
me formaron.

Con todo mi amor a Toby por
el amor y apoyo brindado.

A mi hermano con mucho
cariño.

Al Ing.Villegas por su
valiosa asesoría y tiempo
dedicado.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: LA EDUCACION	3
CAPITULO II: LA EDUCACION NO FORMAL	7
CAPITULO III: PROPUESTA DE CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACION INDUSTRIAL	17
CAPITULO IV: EL LICENCIADO EN PEDAGOGIA Y EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	107
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFIA	114

M-1039589

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN PEDAGOGIA EN LA FORMACION
DE UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACION INDUSTRIAL.

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

La Capacitación industrial representa un renglón de gran importancia en la vida económica de un país o de una empresa.

Sin embargo, para su mejor implantación y aprovechamiento se requiere de la creación de un departamento de capacitación que detecte, analice y resuelva las necesidades que se presentan en su área de influencia. Los resultados que se obtengan deberán retroalimentar su funcionamiento, de manera que los resultados se maximicen y sostengan.

El objetivo principal deberá ser la superación operativa y el mejoramiento individual de la fuerza de trabajo, de manera que se logren conjuntar grupos homogéneos, los cuales interactúan para la obtención de metas comunes y se realicen como individuos, en lo personal.

Es indudable que la capacitación laboral, desde el punto de vista pedagógico, se encuentra localizada dentro del área específica de la Educación No Formal.

Para poder conceptualizar la Educación No Formal tendríamos que distinguir la de la Educación Formal, entendiéndola a esta última como aquella cuyo ejercicio se encuentra inmenso dentro de una organización institucional.

La Educación No Formal estaría situada en un ámbito más amplio; podríamos considerar que la Educación No formal es aquella que interviene a lo largo de toda nuestra vida sin que para esto se requiera de una estructura que certifique y legalice los conocimientos adquiridos y que generalmente se denomina: experiencia.

Siendo ésta una de las áreas fundamentales donde el Licenciado en Pedagogía puede incidir dentro de su campo de acción profesional, como una contribución a la sociedad en que se desenvuelve, es conveniente efectuar el planteamiento del tema.

Este trabajo propone la creación de un departamento de capacitación industrial, el cual se basará en investigaciones bibliográficas y prácticas. Posteriormente se detallará el proceso de funcionamiento para la obtención del objetivo básico, tomando en cuenta que este planteamiento teórico práctico puede ser aplicado en la actualidad y posteriormente ser adaptado a las condiciones futuras.

Es conveniente conocer la importancia del departamento de capacitación industrial, ya que gracias a él una empresa podrá mejorar y superarse diariamente, a la vez que sus empleados van a adquirir nuevos conocimientos que los ayuden a desarrollarse en su área de trabajo, lo cual influirá en un incremento de la productividad, incidiendo en una mayor oportunidad para elevar su nivel socioeconómico.

El tema será desarrollado tomando en cuenta los conocimientos adquiridos en el estudio de la carrera de Licenciatura en Pedagogía, basándose en la teoría y experiencia, aplicados a la investigación realizada para la obtención y realización de un departamento de capacitación industrial acorde a las necesidades actuales.

CAPITULO I

L A E D U C A C I O N

1.1 CONCEPTO

La educación es un proceso por medio del cual el individuo adquiere cierto número de estados físicos y mentales, para poder desenvolverse dentro de la sociedad.

Para Durkheim la educación es: " un proceso único y múltiple que formará al ser social que cada pueblo, casta o clase social considera necesario, la educación ha variado de sociedad a sociedad y en cada época histórica ". (1)

Dentro de la educación hay dos modalidades en que se puede recibir educación. Estas modalidades son: la Educación Formal, y la Educación No Formal.

Abordaremos brevemente la primera para posteriormente enfocar la educación no formal que es la que nos interesa, para los fines de este trabajo.

1.2 EDUCACION FORMAL

Por educación formal se entiende, toda aquella educa--

(1) Ibarrola María de, Las dimensiones sociales de la educación, Ed. El Caballito, México, D.F. 1985, Pag. 13.

ción que se imparte dentro de un ámbito escolar, la cual se divide en grados escolares, que van de la educación preescolar a la educación universitaria.

Los conocimientos que se imparten en la educación formal se encuentran establecidos en planes y programas, los cuales son elaborados por organismos como la Secretaría de Educación Pública, la Universidad Autónoma de México, etc., quienes manejan la educación en nuestro país.

Fines de la Educación Formal.

Los fines de la educación formal, va a ser dar educación reconocida.

Al hablar de educación reconocida se hace referencia a que son estudios con un reconocimiento oficial, lo que hace que las personas estén mejor preparadas para desarrollarse en sociedad.

Al ser una educación que se preocupa porque llegue a todos los sectores de la población, está en continuo cambio, es decir, se trabaja en ella para que cada día los planes y programas tengan una mejor calidad y de esta forma tener personas más preparadas que contribuyan al desarrollo del país, y que puedan aportar aspectos positivos a la sociedad.

Por otro lado la educación formal trata de reproducir el sistema, es decir, que las personas creamos y sigamos sus

tentando tanto la ideología que se maneja, dentro de cierto marco de referencia.

Esto nos lleva a que una vez terminada la educación -- formal el individuo se incorpora al sistema productivo, a -- parte de que el mismo sistema está conciente de que una vez -- adentro de aquél, contribuirá al desarrollo del grupo del -- cual forma parte.

1.3 EDUCACION NO FORMAL

La educación no formal se considera aquella que recibimos a lo largo de nuestra vida y que nos permite adquirir y acumular diferentes conocimientos e informaciones, los cuales pueden ser de carácter técnico, cultural o científico.

Este tipo de educación no se recibe en ninguna institución sino que se va adquiriendo mediante la experiencia diaria y la convivencia con la familia, los amigos, los medios de comunicación como la televisión, el radio, el cine, etc.

Esta educación, que es la que más nos interesa, por su relación con la capacitación, tiene la siguiente definición de Coombs y Manzoor, la cual abarca en forma más amplia el concepto de educación no formal; " Es toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de -- aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sean --

adultos o niños ". (2)

Así, la educación no formal se caracteriza, entre -- otras cosas por ser un sistema organizado pero más flexible- y ágil en su actualización, que la educación formal debido a que tiene metas más concretas.

Por lo tanto podemos decir que la educación no formal- se refiere a los programas organizados, no escolares, que -- tienen como meta dar experiencias específicas de aprendizaje a determinados sectores de la población, (marginados, anal fabetas, trabajadores, etc.).

(2) La Belle J. Thomas, Educación no formal y cambio social en América Latina, Ed.Nueva Imagen, México, D.F. 1980 P. 44.

CAPITULO II

L A E D U C A C I O N N O F O R M A L

2.1 CONCEPTO

Actualmente la educación no formal tiene también, como fin específico, promover un desarrollo social, ya que todos sus programas tienen antecedentes históricos; éstos los encontramos desde los aprendices de artesanos y artesanos donde se aprendía un oficio. Estos programas han buscado proporcionar conocimientos a los jóvenes y adultos, quienes no completaron la educación formal.

Entre los programas que abarca la educación no formal existen los siguientes:

- Extensión agrícola.
- Desarrollo de la comunidad.
- Capacitación laboral.
- Alfabetización.
- Educación básica.
- Cuidado de la salud.
- Planificación familiar.

¿ Porqué decimos que su objetivo es promover un desarrollo social ? : porque la educación no formal es un mecanismo que puede introducir un cambio de actitudes, debido a que trabaja con un grupo social muy numeroso, el cual no tie

ne una educación completa, no está concientizado y se encuentra resentido con el sistema. Por lo tanto al trabajar con él se le puede ir concientizando de la situación y, a la larga, ellos pueden ser los que promuevan el cambio, debido a que pueden desarrollar una estrategia que logre efectivamente los resultados propuestos.

Pero no hay que perder de vista que todo depende de quien o quienes manejen la educación no formal, para que en determinado momento se de el cambio de actitudes, ya que si la manejan personas de poco criterio el cambio no se presentará o podrá ser negativo.

2.2 CAPACITACION

La capacitación es un punto importante de la educación no formal, ya que se dirige a los trabajadores los cuales pueden compenetrarse poco a poco: de sus condiciones laborales, dentro del sistema productivo; de su calidad de vida; de sus derechos como individuos; etc.

Por ello " la educación no formal permite considerar a la capacitación como una actividad programada, que como proceso se convierte como una praxis inherente al desempeño del trabajo ". (3)

(3) Ybarra Almada Agustín, La capacitación en el medio rural como una modalidad significativa en la educación en América Latina. En ponencia para el análisis, evaluación y prospectiva de la educación de adultos en América Latina. Ed. Ameda. México, D.F. 1984.

Es decir, la manera en que el trabajador se enfrenta - al proceso productivo y constituye sus mediaciones conceptuales, frente al objeto de trabajo y frente a las relaciones - de producción.

Por lo tanto podemos decir que la capacitación dentro de la educación no formal ayuda a crear un desarrollo individual o grupal.

De acuerdo con el primer párrafo del artículo 123 de - la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil y en la fracción XIII dice: " las empresas cualquiera que - sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación ". (4)

La propia ley considera de interés social promover y - vigilar la capacitación de los trabajadores. Siendo obligación de los patrones el proporcionar capacitación. Define como objetivo de ésta: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología

(4) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

prepararlo para ocupar un puesto libre o de nueva creación; - prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y, - en general, mejorar las actitudes del trabajador y elevar su nivel de vida como ya se había mencionado.

De aquí podemos decir que el trabajo y la capacitación son Derechos Constitucionales. Su satisfacción es de interés social, en tanto que cubra las necesidades del hombre, de la familia, de las empresas, de la sociedad y de la nación. Es por ésto que la capacitación va a interesar de menor a mayor grado, al trabajador, a la empresa a la sociedad y a la nación. El interés de éstas se traduce en la existencia para ca da uno de ellos, de derechos y obligaciones, los cuales deben ser cumplidos por todas las partes que intervienen para que sea efectiva. De este modo una vez programado un curso de capacitación debe ser avalado por la ley, la cual va a pedir -- que el plan y programa tengan determinados requisitos, para ser impartido por instructores autorizados, durante las horas de trabajo; que se expidan constancias o certificados que les acredite el haber tomado el curso para posteriormente poder ascender o tener un mejor curriculum.

Así pues " impartir la capacitación y su aprovechamiento entraña poner en juego forzosamente acciones polivalentes que cumplan con los propósitos que de manera expresa señala la ley; con los que reconoce implícitamente y con otros a los que no alude, pero que deben ser necesariamente considerados,

so pena de hacer nulatorios todos los demás ". (5)

Por ley, la capacitación debe darse durante las horas - de trabajo, con ésto se facilita que los trabajadores la reci- ba, además de que crea conciencia en el trabajador de aprove- char aún, sus tiempos libres con algún otro tipo de capacita- ción, evitando el ocio.

2.3 FINES DE LA CAPACITACION

Podemos decir que la capacitación es el medio por medio del cual se va a incrementar la producción de bienes y servi- cios y la promoción del desarrollo integral del individuo co- mo factor social, y de las relaciones de producción.

Como vemos, la capacitación va a ser condierada por em- presarios y trabajadores como un proceso que les otorga bene- ficios, por el desarrollo de habilidades y el incremento de - producción que ésa proporciona. Es por ésto que la capacita- ción no debe ser considerada como un aspecto sin importancia- de la educación, sino que se le debe de ver como una alterna- tiva de educación, gracias a la cual se irá adquiriendo una - visión más amplia del proceso productivo en el que se encuen- tran los trabajadores, es decir, que la capacitación como al- ternativa educativa permita al trabajador ir conociendo todos

(5) García de los Angeles Rodolfo, La capacitación y su en- torno laboral, Cuadernos de Capacitación # 3, Edit.INCA rural, México, D.F. 1981, Pág. 8

los aspectos tanto sociales, tecnológicos, económicos y culturales que afecten o alteren el proceso de trabajo y de producción.

Por lo tanto con todo lo mencionado anteriormente, podemos decir que la capacitación efectivamente es un proceso integral en donde las personas desarrollan todas sus aptitudes, dándole la posibilidad de mejorar cada día, con lo cual van a poder adquirir mejores condiciones de trabajo y mayor productividad, con lo que se eleva el nivel de vida, tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

En consecuencia, para que se produzca el efecto de la capacitación se requiere de interés para recibirla y de motivación para que éste surja, además de un medio ambiente propicio para poder conseguir las metas fijadas. Por lo tanto los fines que persigue la capacitación son los siguientes:

- Incremento de los conocimientos prácticos.
- Aprovechamiento racional de los tiempos libres.
- Posibilidad de ejercitar los derechos escalafonarios.
- Justa administración de sueldos.
- Existencia de un sistema de estímulos e incentivos.

Ya se mencionó lo que la ley considera como fines y objetivos de la capacitación, pero aparte de los mencionados -- hay otros a los que no se les da la importancia debida, pero que si en determinado momento se les desatendiera, ocasionaría que la capacitación se empobreciera. Por lo tanto la capa

citación debe manejarse de tal modo que guarde su equilibrio-entre el trabajador y el patrón, es decir, que al trabajador-le aporte conocimientos y enseñanzas y al patrón mayor produc-tividad para de esta forma darle un mejor servicio a la socie-dad y mejores reconocimientos al trabajador.

" La capacitación debe concebirse y ostentarse como un-proceso permanente de mejoramiento y superación del trabaja--dor que cumple una diversidad de fines consustanciales a él,-como hombre y por lo mismo, como sujeto de relaciones y acti-vidades múltiples de responsabilidad social ". (6)

Es muy importante que dentro de las horas de trabajo se contemple la conveniencia de examinar el aprovechamiento ra--cional de los tiempos libres para la capacitación o como con-secuencia de la misma.

La Ley Federal del Trabajo establece la obligación de -que el patrón debe extender constancias de los cursos a los -trabajadores que lo tomaron, pero lo importante de estas cons-tancias es que sirvan de ascenso o como prueba de conocimien-to en un cambio de empresa.

Debemos entender que el ascenso no solo significa un au-mento de sueldo, sino un reconocimiento frente a las personas ya que, se reconoce que el trabajador cuenta con determinados

(6) IBIDEM, García de los Angeles Rodolfo, La capacitación-y su entorno laboral, Pág. 11

atributos y habilidades que lo distinguen como uno de los mejores, lo cual va a beneficiar a la empresa, ya que dicho trabajador va a dar lo mejor de sí para demostrar que realmente fué merecedor de la promoción.

Por el contrario, el desestímulo que surge de la indiferencia, frente al hecho de no dar un ascenso o ningún reconocimiento no solo no es creativo, sino generador de reacciones que de algún modo atentan contra los propósitos de la empresa a parte de que crea una apatía dentro de los trabajadores.

El tabulador va a ser el instrumento legal por medio -- del cual se le asigna sueldo a los puestos de una empresa, -- con las diferencias que entre los puestos debe haber, dependiendo de la dificultad del trabajo, responsabilidades, etc.

Sería un gran error frente a los propósitos de la capacitación tener un tabulador como una estructura que no se ajuste o adapte a la necesidad de promover económicamente a los trabajadores, en orden de las necesidades de la empresa y al mérito de ellos. Así, el tabulador debe estar unido a la calificación de méritos que permita dar respuesta a las condiciones positivas de los trabajadores y de las cuales una muy importante es la capacitación. Por lo tanto el tabulador debe -- ser flexible para acomodarse a los requerimientos que resultan del proceso capacitador.

Según el pensamiento de Taylor y la teoría X de Mc Gregor, el hombre es un ser apático que trabaja por dinero y el-

cual deba ser supervisado continuamente. Sin embargo estos su puestos son rechazados por estudios posteriores y la teoría y el propio Mc Gregor. Es por ésto que dentro de una empresa de be haber incentivos, estímulos y reconocimientos, ya que en esta forma se despertará la motivación del trabajador.

Es por esto que dentro de los cursos de capacitación de be haber también incentivos, estímulos y reconocimientos para que el trabajador se sienta motivado con los cursos de capaci tación, por que, por lógica no siempre que se toma un curso - se le puede aumentar el sueldo al trabajador. Por lo tanto en vez de aumento de sueldo se les puede dar otra clase de reco- nocimientos.

" Así pues, un sistema de estímulos o incentivos que -- sea atento a la capacitación, como lo debe ser el trabajo, -- operará como medida inteligente que arraigue al trabajador en la empresa ". (7)

Es necesario puntualizar que el hecho de dar capacita-- ción no quiere decir que se obtendrán los mejores resultados- o que funcione, ya que, en determinado momento puede ser ino^o perante, ésto puede surgir si no se encuentra una respuesta - satisfactoria del trabajador capacitado, debido a que él mis- mo puede simular el aprendizaje o, una vez obtenido, puede -- aplicarlo solo parcialmente o simplemente nunca llevarlo a la

(7) IBIDEM. García de los Angeles Rodolfo, La capacitación y su entorno laboral, Pág. 15

práctica.

Es precisamente, por lo mencionado anteriormente que de be existir un departamento de capacitación que se mantenga -- pendiente de las necesidades, así como para supervisar que la capacitación cumpla con su propósito como para supervisar que la capacitación cumpla con su propósito de despertar la motivación del trabajador y sobre todo de que éste adquiera los - conocimientos necesarios para que exista un mejor desarrollo - tanto a nivel individual como empresarial.

CAPITULO III

PROPUESTA DE CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACION INDUSTRIAL

3.1. OBJETIVO

Por medio de una estructura adecuada de organización -- del Departamento de Capacitación, en las empresas, se puede - administrar eficientemente la función de capacitar, preparando y formando al personal de la compañía mediante un entrenamiento que satisfaga las necesidades específicas tanto en conocimientos (área cognoscitiva) como en habilidades (área psicomotriz) y actitudes (área afectiva) buscando de esta forma un beneficio paralelo para el personal y para la empresa, ya que de esta forma se podrá contar con personal debidamente calificado, con altos niveles de eficiencia y con ésto- se abarca productividad, calidad, desperdicio y actitudes, lo- grando una mejor satisfacción del desempeño de su trabajo.

3.2. POLITICAS GENERALES

- Como política básica del Departamento de Capacitación se -- busca satisfacer cualquier necesidad de entrenamiento que - se detecte (en cualquiera de las tres áreas) en forma in--terna. De no haber la posibilidad de satisfacerla internamen-

te, se procederá a la satisfacción por medios externos.

- Si se detecta que la capacitación no se puede satisfacer internamente, en función de una evidente necesidad, bajo la autorización del Gerente General y sobre todo con el visto bueno del Jefe de Capacitación, el personal podrá tomar un curso externo a la empresa. Por lo tanto deberá contarse con un presupuesto para la asistencia a dichos cursos.

- Todo el personal ya sean obreros o empleados, deberán tener la oportunidad de asistir y participar en un curso de capacitación o entrenamiento de acuerdo al marco jurídico que establece la Ley Federal del Trabajo.

- La inscripción de candidatos a participar en cualquier evento de entrenamiento deberá de estar de acuerdo con los programas de capacitación así como justificarse y evidenciarse por la necesidad de:

- 1.- Cubrir los requisitos del puesto.
- 2.- Mejorar los conocimientos actuales para una aplicación más eficiente y productiva.
- 3.- Ampliar los conocimientos con miras a un aprovechamiento en el futuro inmediato.
- 4.- Cambiar ciertas actitudes que puedan estar limitando el rendimiento o la productividad.

- Cualquier programa de capacitación deberá estar respaldado por un diagnóstico y análisis de necesidades de entrenamiento o capacitación.

- El personal que esté en condiciones de inscribirse en cualquier curso, deberá estar de acuerdo en asistir y sobre todo, convencido de que la adquisición de nuevos conocimientos contribuirá a mejorar su preparación y que la aplicación de estos conocimientos, en su trabajo, serán un factor importante para su desarrollo y progreso dentro de la empresa.

- Se dará el servicio y la asesoría a cualquier División o Departamento que lo solicite, siempre y cuando la actividad que se vaya a efectuar esté dentro de las posibilidades y recursos del Departamento de Capacitación.

- Cualquier evento de capacitación será impartido, por regla general, prioritariamente al personal que tenga planta, cualquiera que sea el puesto que esté cubriendo.

- Todo asistente a un curso, externo o interno, fuera de las horas de trabajo, se apegará a lo establecido en el marco jurídico.

- El Departamento de Capacitación dará a conocer, con la debida anticipación, la información de los cursos o eventos que se efectuarán, tanto internos como externos, por medio de:

3.2.1 Cursos Internos

1.- Calendario anual de cursos básicos de capacitación y adiestramiento, editado a más tardar el día 15 de cada año, y será publicado el programa del mes en curso, la última semana del mes anterior.

2.- Boletín mensual, que incluirá todos aquellos eventos que-

no estuviesen incluidos en el calendario anual, con su información respectiva, cuidando de hacer un recordatorio de los eventos básicos del calendario anual. El boletín será entregado al igual que el calendario anual de Jefes, Superintendentes, Gerentes y Directores, y será publicado mensualmente en tableros expofeso.

3.2.2 Cursos Externos

1.- El Departamento de Capacitación investigará todos los cursos externos que convengan para hacer un registro de ellos a efecto de conocer las opciones existentes.

2.- Una vez identificados y aprobados los cursos, se elaborará un boletín que incluirá toda la información necesaria (fecha de inscripción, iniciación, duración, lugar, etc.) el cual se hará llegar a los interesados para que se organice la asistencia de los mismos.

- Las solicitudes de inscripción deberán entregarse al Departamento de Capacitación, con suficiente anticipación al inicio del evento; mas ésto no implica responsabilidad para el Departamento de Capacitación, en el caso de que no se logre hacer la reservación, debido a que se hayan agotado las inscripciones.

- Existirá una fecha límite de entrega de solicitudes de registro tanto para cursos internos como externos. El hecho de que se haya llevado a cabo el paso anterior no significa la aceptación segura e inmediata al curso, puesto que está condi

cionado a prioridades de capacitación del personal de la empresa o al grupo limitado y posiblemente saturado de los cursos.

- Los participantes a cursos internos o externos, deberán llenar al terminar éstos, la evaluación del curso, devolviéndola al Departamento de Capacitación y Desarrollo, al término del curso, para su valoración, ya que de este modo se verán las fallas y los aciertos del curso, para mejorar la calidad en el futuro.

- El Departamento de Capacitación deberá de llevar un registro del personal de la empresa en cuanto a su preparación, experiencia y conocimientos, para lo cual establecerá controles de los cursos, el certificado de asistencia y participación, o su equivalente y la evaluación final de cada participante.

Con estos records se podrán elaborar las constancias laborales que serán expedidas y autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de acuerdo a los lineamientos que estatuye la legislación laboral.

En todo tipo de curso, se deberá elaborar un control de asistencia, duración, instructor y resultado obtenido, además de un control por participante.

- Se debe procurar llevar a cabo por lo menos una vez al año un diagnóstico de necesidades a todo el personal.

- Todo pago a un servicio externo de capacitación, deberá llevar la firma del jefe de capacitación, para que el Departamento

to de Contabilidad proceda al trámite.

3.3 POLITICAS DE CURSOS INTERNOS

1.- El Departamento de Capacitación, elaborará anualmente un programa de cursos de capacitación, el cual pondrá a consideración de los departamentos involucrados, para ser impartidos dentro de la empresa y sobre todo basado en las necesidades negociadas de las diferentes áreas de trabajo.

2.- Para todo aquel curso o evento que sea proporcionado por algún órgano externo, dentro de las instalaciones de la compañía; se comunicará a los Gerentes respectivos y al Gerente General el costo total del curso, el costo por persona y qué -- personas asistirán. Todo ésto para obtener su visto bueno.

3.- Los instructores elegidos para impartir cursos internos, deberán ser personas reconocidas y con un amplio conocimiento sobre el área a instruir. Se debe procurar que los instructores sean de la misma empresa para evitar un gasto extra y sobre todo porque es conveniente tener personas capacitadas para realizar este tipo de trabajo aparte del que desempeñan -- por sus conocimientos.

4.- Los instructores internos, antes de fungir como tales, deberán de recibir la formación básica de instrucción en caso de que no tengan esa habilidad, ya que previamente se valorará sus aptitudes como instructores.

5.- Para una mejor asimilación de lo expuesto en un curso, la

duración de las sesiones no deberán de exceder de dos horas - cuando sean días de trabajo normal.

6.- La frecuencia de las sesiones en lo posible debe procurar la continuidad de los temas a tratar.

7.- El cupo de un grupo de participantes en un curso no deberá ser mayor de 20 personas normalmente, siendo el grupo - -- ideal el integrado entre 12 y 15 personas.

8.- Los cursos que se hayan programado y que no reunan a más- de 6 participantes serán suspendidos. El departamento lo re-- programará a la brevedad posible y de suceder lo mismo, se -- efectuará con ese número de participantes.

9.- A fin de controlar la asistencia de los participantes en- los cursos, el instructor deberá tomar nota de ésta en la me- jor forma que considere, reportándola al Departamento de Capa- citación.

10.- Cuando el instructor no pueda asistir a alguna de las se- siones del curso que esté impartiendo, deberá de avisar al De- partamento de Capacitación, con una anticipación mínima de un día para que el departamento avise a los participantes o loca- lice un sustituto.

11.- El Departamento de Capacitación deberá suministrar todo- el material didáctico que el curso necesite, debiendo existir estrecha comunicación entre éste y el instructor, para la ela- boración y suministro de dicho material.

12.- Será entregado a los participantes a los cursos internos

certificados de participación, siempre y cuando éstos cubran una asistencia mínima del 90% de las sesiones efectuadas y - hayan mostrado la participación y el aprendizaje adecuados.

3.4 POLITICAS DE CURSOS EXTERNOS

1.- Los participantes deberán acudir a todas las sesiones -- pactadas, exceptuando casos justificados.

2.- Los participantes deberán llenar la evaluación que pro-- porciona el Departamento de Capacitación y entregarla al tér-- mino del curso. Esta evaluación sirve al Departamento de Ca-- pacitación para la formación de criterios de valoración de - cursos, instituciones e instructores.

3.- Si se le pide al participante dar un informe del curso, - lo deberá proporcionar a la brevedad posible.

4.- En los cursos de idiomas, se seleccionará a aquellas per-- sonas que lo utilicen para su trabajo.

5.- Los trabajadores que deseen adquirir los conocimientos - en cita, y que las labores inherentes a su trabajo se encuen-- tren relacionadas con los mismos, podrán tomar los cursos -- fuera de las horas de trabajo con los costos y horarios que-- el Departamento de capacitación designe.

6.- En aquellos casos de asistenciaa a cursos u otros even-- tos externos Nacionales o Internacionales y relativos a capa-- citación, que obliguen al participante a trasladarse de una-- ciudad a otra, los gastos por concepto de viáticos y trans--

porte serán cubiertos por la empresa, requiriéndose la aprobación del Gerente General.

7.- El Departamento de Capacitación, no se hará responsable de los cursos impartidos a trabajadores de la empresa, que no hayan sido regulados y autorizados por este o por la Gerencia General, por lo que será responsabilidad del empleado los gastos efectuados por la asistencia a los cursos.

8.- En caso de ser necesario, se podrá contratar un servicio externo de capacitación, con un mínimo de 10 días hábiles al inicio del mismo.

3.5 PROCEDIMIENTOS

3.5.1 Responsabilidad del Entrenamiento Como Función de un Departamento de Capacitación.

1.- Coordinar el servicio de capacitación a todo el personal de la empresa.

a.- El Departamento de Capacitación, mantendrá contacto con todo el personal, tanto obreros como empleados, personal de mandos intermedios, así como directores, para el desarrollo de sus funciones.

b.- Es función del Jefe del Departamento de Capacitación administrar y coordinar la capacitación de la empresa, para lo que requiere: planear, organizar, estructurar, coordinar y evaluar programas de capacitación, que cubran las necesidades del personal, tomando en cuenta locales, instructores, --

asistentes, horarios, material, equipos, etc., tanto en cursos internos como externos.

3.5.2 Desarrollo y Preparación de Programas (Planeación).

3.5.2.1 Diagnóstico y Análisis de las Necesidades de Entrenamiento de todo el Personal

El objetivo de este aparato, es que el Departamento de Capacitación obtenga la información necesaria y adecuada, mediante el análisis que se haga del personal en función al puesto que está desempeñando, para determinar sus necesidades de entrenamiento (falta de conocimiento del trabajo, productividad, promoción y actualización).

3.5.2.1.1 Programación de Diagnósticos.

Al principio del año y en condiciones normales, se deben de terminar las fechas en las cuales se va a llevar a cabo la detección y el diagnóstico a cada uno de los niveles de la empresa, siendo éstos:

- Nivel operativo, (comprende a los productivos y a los de oficina).
- Nivel administrativo, (con personal obrero a su cargo).
- Nivel de mandos intermedios, (todo el personal de confianza o empleados).
- Nivel ejecutivo, (todos los directores, gerentes y jefes de departamento.)

En situaciones de extrema emergencia, cualquier departamento podrá solicitar la intervención del departamento de

Capacitación en cualquier momento para llevar a cabo una de-
tección de necesidades y el diagnóstico consecuente.

3.5.2.1.1 Diagnóstico a Nivel Operativo.

Para proceder a hacer el diagnóstico, el Departamento-
de Capacitación debe tener la descripción del puesto y en ba-
se a ésta y a un cuestionario para diagnóstico de necesida--
des, comenzando con el jefe de área y posteriormente, con el
supervisor de grupo, se hace un diagnóstico genérico del ---
puesto.

Sin comunicarle esta información al supervisor de lí--
nea, se hace el diagnóstico de cada uno de los trabajadores-
que dependen de este supervisor.

Posteriormente se entrevistará cierto número de traba-
jadores (lo que sería una muestra) del área para obtener
una tercera información.

Una vez recabada las tres informaciones, se enlazan, -
se estudian, y se detectan realmente las necesidades que se
deben satisfacer.

Al término del trabajo se comunicarán los resultados a
los niveles jerárquicos involucrados.

3.5.2.1.1.2 Diagnóstico a Nivel Administrativo.

Se clasifica este nivel en:

- Secretarios
- Auxiliares administrativos
- Empleados administrativos.

El Departamento de Capacitación hace la entrevista con el jefe inmediato de cada uno de ellos con el cuestionario de diagnóstico y posteriormente se hace el diagnóstico con un muestreo o con todos los trabajadores, dependiendo del número. Relacionando la información tendremos un resultado que defina las necesidades a satisfacer. Se pueden utilizar dos alternativas:

1.- La primera es el diagnóstico departamental, el cual se utiliza cuando se quiere hacer un diagnóstico incluyendo a todos los elementos de un determinado departamento.

2.- La segunda es el diagnóstico por clasificación del nivel administrativo. Este se utiliza cuando se quiere diagnosticar alguno de los niveles sin importar el departamento que sea.

3.5.1.1.3 Diagnóstico a Nivel Mandos Intermedios.

Este se realiza con supervisores de planta que tienen bajo su mando al personal obrero, y en un principio se hace una entrevista con el jefe inmediato, con el cuestionario de diagnóstico, de cada uno de los empleados de este nivel, y posteriormente se hace la entrevista con cada uno de los mismos, para comparar la información recabada y así poder llegar a un verdadero resultado, obteniendo de esta forma las necesidades grupales e individuales.

Dentro de este nivel también se incluyen los supervisores con empleados bajo su cargo. Para detectar las necesida-

des a satisfacer. Se pueden utilizar dos alternativas:

1.- La primera es el diagnóstico departamental, el cual se utiliza cuando se quiere hacer un diagnóstico incluyendo a todos los elementos de un determinado departamento.

2.- La segunda es el diagnóstico por clasificación del nivel administrativo. Este se utiliza cuando se quiere diagnosticar alguno de los niveles sin importar el departamento que sea.

3.5.1.1.3 Diagnóstico a Nivel Mandos Intermedios.

Este se realiza con supervisores de planta que tienen bajo su mando al personal obrero, y en un principio se hace una entrevista con el jefe inmediato, con el cuestionario de diagnóstico, de cada uno de los empleados de este nivel, y posteriormente se hace la entrevista con cada uno de los mismos, para comparar la información recabada y así poder llegar a un verdadero resultado, obteniendo de esta forma las necesidades grupales e individuales.

Dentro de este nivel también se incluyen los supervisores con empleados bajo su cargo. Para detectar las necesidades existentes se sigue el proceso anteriormente descrito.

3.5.2.1.1.1 Diagnóstico a Nivel Ejecutivo.

El Departamento de Capacitación hará el mismo procedimiento que en los niveles anteriores, con la diferencia de que se va a establecer el diagnóstico de todo el nivel en una misma etapa y en forma piramidal, es decir, que la entre

vista se inicia con el gerente general aplicando un primer cuestionario para la detección de necesidades y un segundo instrumento que sería el de actitudes para que de esta forma se haga el diagnóstico de los gerentes que están bajo su cargo. Posteriormente se realizará la entrevista con los gerentes subalternos buscando hacer su diagnóstico y el del personal que tienen a su cargo, y así sucesivamente.

En resumen el cuestionario para diagnóstico de necesidades se va a utilizar en toda entrevista. Mientras que el cuestionario de actitudes, se va a utilizar exclusivamente al estar diagnosticando un jefe a sus subordinados.

3.5.2.1.2 Informe del Diagnóstico.

Después de cada diagnóstico el Departamento de Capacitación deberá comunicar al responsable del departamento respectivo, sobre las necesidades detectadas, comunicándole las alternativas para satisfacer dichas necesidades y que este departamento tome las decisiones pertinentes, de acuerdo a las sugerencias del jefe de capacitación, así se puede definir los satisfactores adecuados.

3.5.2.1.3 Control Departamental de Capacitación.

Este sería un control utilizado para llevar a cabo la programación de satisfactores por persona de cada uno de los departamentos de la empresa.

El Departamento de Capacitación debe utilizar este control, después de cualquier diagnóstico que se lleve a cabo y

será un complemento auxiliar del programa de desarrollo personalizado.

3.5.3 Desarrollo del Objetivo de Entrenamiento de Necesidades Detectadas.

3.5.3.1 Objetivos de Entrenamiento.

Esto lo debe de hacer el instructor designado para este efecto, en estrecha coordinación con el departamento de capacitación, siguiendo el esquema básico de estructuración, impartición y evaluación de un curso.

En función al objetivo, se determinarán los siguientes aspectos:

- Contenido.

Material y equipo audiovisual de apoyo.

- Técnicas de instrucción.

- Ejecución.

- Técnicas de evaluación.

3.5.4 Programación de Cursos.

- Programaciones:

En función a las necesidades detectadas, el departamento de capacitación programará los satisfactores como sigue:

1.- Programación anual de los cursos internos que se darán en la empresa.

2.- Satisfacción de necesidades detectadas recientemente, las cuales no fueron incluídas dentro del programa anual.

3.5.4.1. Factores que Determinan la Programación.

Se deben de tomar en cuenta los siguientes factores:

3.5.4.1.1. Instructores.

Quien estructura el curso, por lo general, es el especialista del área, (supervisor o jefe), más esto no implica que el mejor supervisor sea el mejor instructor, motivo por el cual, el Departamento de Capacitación debe valorar la labor de éstos para obtener óptimos resultados.

Por regla general, el Departamento de Capacitación tratará de tener preparados dos instructores para cada evento -- que se realice a fin de cubrir los imprevistos que pudiesen presentarse a alguno de ellos.

Para la programación, debe de existir una estrecha comunicación entre el Departamento de Capacitación e instructores; que discutan con anticipación, tanto las fechas como el horario del curso a desarrollar, siempre y cuando este se encuentre estructurado, ya que de lo contrario se van a necesitar más días para su programación.

Esto con el fin de que se anuncie con anticipación y a los trabajadores que lo bayan a tomar se organicen y se inscriban oportunamente.

Debe de existir un acuerdo mutuo entre jefe de capacitación e instructor, tomando en cuenta las limitaciones -- existentes.

Al momento de programar un curso, el instructor debe prevenir todos los elementos relacionados con el curso, ta--

les como materiales, equipo, etc.; quien solicitará al Departamento de Capacitación los citados elementos, para lo cual se auxilia de un control de planeación de sesiones, donde --llevará una relación de los cursos que se van a impartir y elementos que van a necesitarse.

El Departamento de Capacitación, debe determinar en --coordinación con los departamentos afectados al personal que asistirá, con una anticipación mínima de 20 días hábiles, pa--ra que ésto sea del conocimiento del instructor y de los interesados. Se evitará que los grupos se saturen y será necesario elegir a los trabajadores que realmente utilizarán los conocimientos en un futuro inmediato y sobre todo que el cur--so sea dentro de su área de conocimiento.

3.5.4.1.2 Salas.

La responsabilidad de las salas, donde se van a impartir los cursos, es del Departamento de Capacitación, el cual deberá llevar una programación por día y horas de cada una de las salas utilizando un control de salas, para así poder planear y programar cualquier evento de capacitación. Esto --se debe de realizar para tener una buena organización, evi--tando discrepancias departamentales, una mala imagen y actitudes negativas hacia los cursos por parte de los integran--tes.

En caso de que un departamento de la empresa necesite--ra utilizar una de las salas de capacitación, deberá solici--

tarla al Departamento de Capacitación, mediante una solicitud escrita, para que se verifique si la sala va a estar vacía y de este modo el Departamento de Capacitación aprobará o negará el uso de la sala solicitada.

3.5.4.1.3 Material y Equipo de Apoyo.

De acuerdo a la naturaleza del curso, habrá algunos -- donde se requiera de ciertos materiales, como transparencias documentos, etc. para mejor comprensión de los conceptos y -- reforzamiento del aprendizaje, por lo tanto es de mucha importancia que todo el material que se va a utilizar durante el curso se encuentre disponible y en cantidad suficiente para que ningún participante se quede sin material; por eso, -- cuando se estructure y programe el curso, se deberá determinar con exactitud el material necesario, más un excedente, -- como también se deberá especificar si se necesitará algún aparato, como proyector, retroproyector, etc., con el fin de que se encuentren disponibles antes de iniciar el curso.

El instructor informará al Departamento de Capacitación lo que necesitará como material y equipo, por medio de una solicitud escrita, por lo menos diez días antes del inicio del curso; esto con el fin de que el Departamento de Capacitación pueda preparar el material que se va a utilizar y tenerlo listo en forma oportuna.

3.5.4.1.4 Asistencia de Personal.

Mediante el registro de inscripción, se sabrá con anti-

cipación, qué participantes a un determinado curso, y deberá ser comunicado por el coordinador a los instructores el número de asistentes y sus nombres. Además los instructores contarán con los siguientes datos, de cada participante:

- Nombre.
- Número de registro como empleado u obrero.
- Fecha de ingreso a la empresa.
- Edad.
- Escolaridad.
- Experiencia anterior.
- Experiencia en la empresa.
- Procedencia.
- Puesto que ocupa actualmente y antigüedad en el mismo.
- Puesto futuro, en caso necesario.

El Departamento de Capacitación deberá llevar este control y lo deberá comunicar por lo menos 15 días antes del inicio del curso al instructor correspondiente.

Es de suma importancia darle esta información al instructor, puesto que él debe conocer a quien va a entrenar y en función de los datos antes mencionados preparará su sesión.

3.5.4.1.5 Impartición de Cursos.

1.- Consideraciones generales: con la serie de controles, mencionados se deben tener listos, en todos sus aspectos, cualquier curso de capacitación que se haya programado.

Por tanto es responsabilidad del Departamento de Capacitación, tener listo todo durante el o los cursos, para lo cual va a ser necesario que se establezca una gran comunicación entre todas las personas que de alguna forma tienen que ver en la realización del mismo.

El instructor es el responsable de transmitir, lo mejor posible, los conocimientos para que se realice el aprendizaje, así como el llevar preparado el material necesario, para lo cual se puede apoyar en la forma llamada preparación de sesiones.

Se vuelve a recalcar, que el Departamento de Capacitación debe de estar evaluando continuamente a los instructores; ya que éstos deben de cubrir con ciertos requisitos para poder impartir un curso. En caso de no cubrirlas, con la debida sutileza el departamento de capacitación podrá sustituir al instructor, ya sea de forma parcial o definitivamente, es decir, si esta persona sirve solo para dar determinado curso siempre se le asignará para que de ese curso pero no otro y si no puede impartir algún curso se le dará de baja del grupo de instructores.

2.- Recesos:

a.- Todo evento que dure dos horas, no tendrá receso, ya que dentro de este tiempo las personas no presentan fatiga, por lo cual no es necesario.

b.- Todo evento que dure más de dos horas, deberá te--

ner un receso de diez minutos, por cada dos horas de curso.

c.- Eventos con comida: Esta deberá ser de una hora de duración. Para un buen desarrollo del curso, deberá de ser ligera y no se deberá incluir bebidas alcohólicas.

d.- Los descansos deberán de ser aproximadamente de diez a quince minutos como máximo y deberá de comunicar el instructor la hora en que aproximadamente se --reanudará la clase, siendo estricto en este sentido, con el fin de evitar pérdidas de tiempo y atrasos innecesarios.

e.- Se sugiere que se tenga un área, donde todos se --puedan reunir evitando de esta forma que cada participante se vaya a distintos lugares.

En esta área de receso puede haber: galletas, ca--fé, té, refrescos, dulces, aire fresco, etc.

f.- Mientras los asistentes estén en receso, se deberá de ventilar la sala del curso, limpiar ceniceros, -etc.

g.- El instructor deberá saber operar el equipo que vaya a utilizar en sus cursos, en caso contrario, deberá notificarlo al Departamento de Capacitación, -indicando a qué hora los va a utilizar para que --una persona los maneje. Si el aparato llegara a fa

llar, el instructor deberá de notificarlo inmediatamente, programando un receso mientras acude al Departamento de Capacitación, una vez notificado, el Departamento de Capacitación se hará cargo del problema ya sea arreglando de inmediato la falla o si se tiene cambiando el aparato.

3.5.4.1.6 Inscripción a Cursos.

1.- Cursos Internos.

Dentro de éstos hay dos alternativas:

a.- Entre el jefe de capacitación y el jefe del departamento, cuyos colaboradores van a recibir el curso, determinan el personal que asistirá. Una vez realizada la selección es importante que se informe qué horario se tendrá al momento de impartir el curso; éste deberá ser adecuado para los participantes; en caso contrario se debe buscar alguna solución.

Una vez resuelto el problema anterior se debe de comunicar a los trabajadores seleccionados.

En el siguiente paso, el jefe del departamento de capacitación madará el aviso de reservación de curso al participante y una copia a su jefe inmediato, quedando notificados para que ambos hagan las gestiones pertinentes.

b.- El personal se inscribe libremente a un curso interno.

Esto sucede cuando se abren cursos para todo el perso-

nal. En este caso, el participante interesado en alguno de los cursos acudirá al departamento de capacitación a inscribirse, dando su nombre, número de registro como empleado y puesto. Inmediatamente el Departamento de Capacitación deberá avisar por escrito al jefe inmediato de esta eprsona mediante la forma llamada " Aviso de Inscripción ", donde se notifica que un colaborador se está inscribiendo a un curso, proporcionándole fecha y horarios establecidos.

De existir algún problema o que el jefe inmediato se niegue a que el trabajador asista, se deberá de llegar a un acuerdo entre el jefe inmediato y el jefe de capacitación, para que de esta forma se de la mejor solución al asunto evitando algún conflicto.

2.- Cursos Internos con Instructor Externo.

Por lo general, estos cursos tienen un determinado costo ya que el instructor no pertenece a la empresa, el cual cobrará por sus servicios, este costo se determinará entre el jefe de capacitación y la persona que fungirá como instructor.

El costo del curso, se prorratea entre las áreas de cargo contable de cada uno de los participantes, por lo tanto es de gran importancia conocer el presupuesto por gerencia, y que el director general dé su visto bueno acerca del curso planeado.

En este tipo de cursos, se debe determinar al personal

que asistirá entre el jefe de capacitación y los departamentos que tengan personal a los cuales el curso les servirá para mejorar sus conocimientos y la producción; una vez seleccionados los trabajadores que asistirán al curso, se les avisará con quince días de anticipación y por escrito para evitar confusiones.

Si es necesario, se puede organizar un curso para una área determinada.

Es importante que el jefe de capacitación deje claro los siguientes puntos, con la persona que va a dar el servicio:

- Horarios.
- Horarios y tiempo de impartición.
- Material didáctico que se a utilizar.
- Forma de pago.
- Aportaciones de la empresa.
- Diplomas.
- Evaluaciones.

Con respecto a la forma de pago casi siempre se dará un 50% de anticipo, y el resto al finalizar el curso.

Para un buen resultado de estos cursos, deberá de estar estructurado en función alguna necesidad detectada, pero también va a influir que el instructor externo tenga la suficiente capacidad y experiencia para impartir el curso con buenos resultados.

3.- Cursos Externos.

Para que una persona pueda tomar un curso, debe de --- existir un diagnóstico, de donde resulte la necesidad de que dicha persona deba asistir a un curso externo.

Esta es la capacitación más cara que hay, y es la que menos se aprovecha, por lo que deja de ser una inversión, si es que no cumple con la necesidad específica. Por lo tanto es muy importante que el jefe de capacitación haya comprender a jefes y subordinados de los objetivos de la capacitación en cuanto a cursos externos se refiere, ya que para solicitarlo es por que se tiene la plena seguridad de que se necesita y que el curso va a cumplir con los requisitos para que se cubran ciertas necesidades.

En caso de existir una necesidad que no pueda ser satisfecha en forma interna, se buscará hacerlo externamente, para lo cual se deberá contar con un control clasificado del mercado de cursos externos que exista. Este control deberá manejarlo el jefe de capacitación, para así poder seleccionar el curso más adecuado y satisfacer una necesidad.

El control clasificado que maneje el jefe de capacitación podrá contener las siguientes subdivisiones:

- Cursos administrativos.
- Cursos contables y financieros.
- Cursos de producción.
- Cursos técnicos.

- Cursos de formación humana.
- Cursos sobre recursos humanos.
- Cursos de idiomas.
- Etc.

Al definirse un curso, el jefe de capacitación y los responsables del departamento seleccionarán las personas que asistirán al curso, y les informarán por escrito.

En un momento dado un trabajador, podrá pedir un curso externo y en este caso se sugiere que antes de que el Gerente General autorice el evento, se consulte con el jefe de capacitación para determinar si en realidad es necesario que se tome dicho curso. Esto se decidirá mediante un diagnóstico de necesidades; en caso de ser necesario, lo deberá de autorizar el Gerente General; además deberá de llevar el visto bueno del Departamento de Capacitación. Posteriormente se dará aviso al interesado.

En caso de que se autorice un curso sin diagnóstico, el jefe de capacitación podrá suspenderlo hasta que se certifique que en realidad se necesita, desde luego comunicando ésto al gerente.

4.- Rechazo de Inscripción.

En un momento dado, la inscripción a cualquier tipo de curso podrá ser negada por el Departamento de Capacitación debido a varias causas:

- Grupo agotado.

- Sin autorización del jefe inmediato.
- Fuera de nivel.
- Sin diagnóstico.

Lo cual deberá ser informado al interesado y a su jefe inmediato por escrito.

5.- Reservación de Cursos Externos.

Después de que el solicitante presente la solicitud a inscripción a un curso debidamente autorizado y con el visto bueno del jefe de capacitación, se procederá a la revisión de la solicitud en cuanto a datos del solicitante, verificando los siguientes datos:

- División.
- Departamento.
- Puesto.

Una vez revisado y aprobado se procederá a hacer la reservación del curso, procurando tomar los siguientes datos del curso:

- Lugar donde se impartirá.
- Horario.
- Días.
- Inicio y término del curso.
- Costo total.

Además se debe anotar el nombre de la persona que está haciendo la reservación, la fecha en que se hizo y a nombre de quien se elaborará el cheque de pago.

Es importante que se pida una factura a nombre de la empresa, indicando los nombres de las personas que van a tomar el curso. La factura debe especificar todos los gastos como: inscripción, mensualidad, etc.

Una vez que se extienda la factura deberán presentarla al departamento de Capacitación donde se encargarán de que se analicen los trámites para que sea pagada.

3.5.4.1.7 Control de Asistentes de Cursos.

1.- Para personal obrero. El departamento de capacitación utiliza el registro de cursos, descargando la información que contienen los controles de asistencia, después de que termine el curso y que el instructor haya pasado sus evaluaciones.

Esta forma formará parte del archivo de cursos del departamento de capacitación.

Al momento de ingresar a la empresa un trabajador, el departamento de reclutamiento y selección de personal, deberá tomar los datos personales de identificación del trabajador y mandarlos al departamento de capacitación para que se le abra un expediente de capacitación.

El Departamento de capacitación pedirá información mensualmente al departamento de personal, sobre los trabajadores dados de baja para proceder a eliminar los registros de personas y del archivo de cursos.

Al momento que el trabajador se inscriba a algún cur--

so, el departamento de capacitación, pedirá su expediente de capacitación, el cual quedará en poder del mismo hasta la -- terminación y evaluación del curso. La constancia del curso- recibido deberá estar a disposición del trabajador a más tardar tres días después de terminado el curso; debiendo el de- partamento de capacitación duplicar esta información en el - registro que posee él mismo.

Quando un curso termina y sea evaluado por el instruc- tor, inmediatamente después debe de quedar asentado el resultado del curso, en los registros correspondientes, por lo -- tanto, se les debe de pedir su colaboración al instructor para que pase los resultados del curso lo más pronto posible, - máximo dos días después de terminado el curso y es obliga--- ción del departamento de capacitación el registrar esta in-- formación inmediatamente.

2.- Para Empleados. Se utilizará una mecánica similar que en el caso de los obreros.

3.- Aspectos Legales. Es indispensable llevar en for- ma oportuna y precisa las tarjetas de control, debido a que- son nuestros puntos de partida para la expedición de constancias de habilidades laborales y para las auditorías que se - deban practicar.

3.5.4.1.8 Evaluación del Entrenamiento.

No vamos a saber donde estamos, si no tenemos puntos - de referencia, que nos permitan medir y evaluar la labor del

departamento de capacitación. Por lo tanto se debe partir de un punto de análisis, para poder comparar qué tanto se logró del objetivo inicial, qué tanto se hizo de más y qué tanto se dejó de hacer.

Al igual que el departamento de capacitación detecta necesidades, el resto de los departamentos deberá quedar obligado a retroalimentar el sistema de capacitación, mediante la evaluación de resultados posteriores a los cursos impartidos.

Las situaciones más importantes que debemos estar evaluando son:

- 1.- El curso en sí como una actividad organizada por el departamento de capacitación.
- 2.- El curso como evento satisfactor de necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.
- 3.- El material didáctico utilizado, y el equipo audiovisual.
- 4.- Al instructor interno y externo como agente de cambio.
- 5.- Los resultados de un evento satisfactor en: productividad, desperdicio, calidad, actitudes, etc.

3.5.4.1.9. Entrega de Certificados.

Al finalizar un curso se les dará un certificado a los trabajadores que hayan sido capacitados donde se les acredite su participación y aprendizaje en el curso.

El certificado sólo se les dará a aquellas personas --

que tuvieron más del 90% de asistencia.

Se les entrega el certificado ya que es una forma de -
aliciente y motivación para que el trabajador quiera seguir-
tomando cursos, además de que van formando curriculum, para-
progresar en su trabajo dentro de la empresa o en un cambio-
de trabajo poder obtener un puesto mejor, ya que tendría más
conocimientos.

3.5.4.1.10 Asesoría a los Departamentos de la Empresa.

1.- Departamentalmente: el responsable de una área, --
puede pedir en forma escrita, de preferencia, un diagnóstico
de necesidades para su personal, por varios motivos que pue-
den ser inherentes a la capacitación. Una vez recibida la so-
licitud para elaborar un diagnóstico de necesidades, el jefe
de capacitación deberá de dar fechas para llevar a cabo el -
diagnóstico, considerando la premura con la cual se requiere
el servicio y la carga de trabajo del departamento de capaci-
tación.

Mediante el análisis que se haga de este diagnóstico -
se determinará si lo detectado se soluciona con la capacita-
ción o si es un problema administrativo, organizativo, solec-
tivo, etc.

En caso de ser un problema que se solucione con la ca-
pacitación, el jefe de capacitación propondrá los satisfacto-
res más recomendables y adecuados.

Con el visto bueno del responsable del área o del di--

rector dependiendo del caso y de la situación, el jefe de capacitación comenzará un programa de entrenamiento, el cual - mediante el control departamental de capacitación ejercerá - su administración y vigilancia.

Esta mecánica se desarrollará por excepción, puesto -- que el departamento de capacitación deberá , anualmente, evaluar necesidades y con esa base establecer un programa de cursos.

2.- Consultas del personal en cuestiones de capacita--ción: cualquier persona que trabaje en la empresa, podrá consultar al jefe del departamento de capacitación, sobre alguna inquietud referente a la capacitación; debiendo el departamento aclarar, en lo posible, las dudas de las personas -- que acudan a él.

3.- Programa de Desarrollo Personalizado: el apoyo que el jefe de capacitación pueda dar al sistema de recursos humanos, es de suma importancia, debido a que uno de los pun--tos vitales de este sistema es el entrenamiento comprendido dentro del programa de desarrollo personalizado.

El programa de desarrollo personalizado puede ayudar o perjudicar dependiendo del camino a donde se quiera llevar a una determinada persona, por lo que cuando se estructure este entrenamiento se debe tener mucho cuidado en lo qué y cómo se va a dar, ya que se está tratando con el desarrollo interno del ser humano (sentimientos, actitudes, etc.), algo -

más importante que el desarrollar una simple habilidad o prepararlo para que produzca más. Por lo tanto es muy importante que el jefe de capacitación apoye, intervenga y vigile este programa.

3.5.4.1.11 Administración del Entrenamiento.

1.- Presupuestos departamentales de capacitación: con un gran conocimiento de la empresa por departamento, mediante diagnósticos de dichos departamentos, el jefe de capacitación podrá y deberá de apoyar a las gerencias correspondientes en la elaboración del presupuesto de entrenamiento.

Esta información deberá nacer del control departamen--tal de capacitación y deberá de estar anexa a éste. Cuando - el gerente respectivo y el jefe de capacitación lleguen a un acuerdo en cuanto a su programación de satisfactores, inclu--yendo costos, comprometiéndose el jefe de capacitación a controlar la labor de capacitación, para que en la medida máxi--ma se cumpla el programa.

2.- Mantener al día todos los registros de entrenamiento: la labor de un departamento de capacitación es muy variada y requiere de llevar ciertos controles, es muy importante que se lleven al día todos los registros y controles, debido a que un día de retraso cuesta mucho en esfuerzo humano, en--lo económico y en el factor tiempo, además de que hay cier--tas situaciones legales que requieren atención especial.

3.- Organización del Departamento: para una labor efi-

ciente y productiva, se debe de tener una buena administración de los colaboradores y de las labores que realizan, y debido a que es un departamento que le da servicio a todas las dependencias de la empresa.

Un departamento de capacitación debe mantener siempre una buena imagen dentro de la organización, por lo tanto su labor, debe de dar un ejemplo de eficiencia en el trabajo.

Por este motivo, el jefe de capacitación, llevará una buena planeación de las actividades, una estructura organizativa, dinámica y un control práctico; administrando, también cada una de las actividades que debe de realizar cada una de las personas que trabajen en el departamento.

4.- Reporte de actividades y resultados: mensualmente, el jefe de capacitación deberá entregar un reporte de las actividades que se llevarán a cabo en el departamento, así como un reporte de resultados obtenidos, para lo cual se utilizará una forma llamada reporte mensual del departamento de capacitación y desarrollo, comunicando cursos internos, cursos externos y otras actividades. Una vez llenada la forma se le mandará copia de este reporte a: Gerente de Relaciones Industriales, Directores de la Empresa, además de conservar una para el archivo del departamento.

5.- Entrenamiento de los integrantes del departamento de capacitación: si el departamento de capacitación es el responsable del entrenamiento de toda la empresa, el jefe de

capacitación debe de procurar tener a su personal en buen nivel de entrenamiento, puesto que cuanta mucho la actitud e imagen que muestre el departamento puesto que va a tener repercusiones en los resultados del entrenamiento que reciba todo el personal de la empresa.

3.5.4.1,12 Actividades Específicas del Entrenamiento.

1.- Aplicación: la capacitación es un satisfactor planeado de una necesidad detectada; por lo tanto, los resultados de este satisfactor deberán ser observables inmediatamente y mediables. Por lo tanto pueden suceder dos cosas:

a.- Que el participante en el curso no aplique el satisfactor en su trabajo por: una necesidad falsa, una necesidad mal detectada, objetivos mal redactados y mal definidos o por un contenido mediocre del satisfactor.

b.- Que el participante en el curso no aplique el satisfactor en su trabajo por: puede y no quiere, quiere pero no lo dejan, quiere pero no tiene tiempo o quiere y no puede.

Una vez visto ésto se tiene un punto importantísimo de la capacitación, puesto que se tiene que propiciar que el participante a un curso aplique su nueva conducta, si no se cumple ésto, todo esfuerzo de capacitación es infructuoso.

Por lo tanto el jefe del departamento de capacitación, en un momento dado, es el responsable de que se hagan realidad los objetivos planeados, pero es una responsabilidad indirecta, ya que el responsable directo de esta aplicación es

el jefe inmediato. ¿ Por qué el jefe inmediato ? : porque él debe y deberá haber estado conciente de las necesidades de su subordinado, porque debe y puede propiciar que el subordinado aplique el nuevo aprendizaje, y debe despertar su interés para la aplicación del conocimiento adquirido.

El departamento de capacitación debe de convencer a todo el personal, con colaboradores a su cargo sobre la necesidad de dar capacitación para lograr un desarrollo del recurso humano. Lo más recomendable es el ir personalmente con cada jefe, para explicarles la problemática y convencerlos de que su apoyo es vital para un buen resultado de capacitación.

Otra de las cosas que tiene que hacer el departamento de capacitación son chequeos mensuales de resultados, es decir, comprobar mensualmente, los cambios que se debieron originar debido a un curso, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes. Esto se puede hacer mediante investigación directa.

2.- Continuidad: su objetivo es el de mantener a cada momento, la actualización del personal, en cada una de las actividades que realizan.

La finalidad de la continuidad, es propiciar que el personal esté al tanto de los cambios, innovaciones, nueva tecnología, etc., al cual está sujeto el ambiente de trabajo en el que se desarrollan. Motivo por el cual, se debe de manejar

tener una actualización en los cursos que se imparten al personal.

3.- Especialidades: es un firme propósito de tener en el personal a los mejores técnicos, desde luego adecuados a las necesidades de la empresa. Para lo cual tiene que existir un proceso continuo de actualización de los satisfactores que están disponibles en el mercado.

4.- Trabajo en equipo: el jefe del departamento de capacitación debe de fomentar la filosofía del trabajo en equipo.

El jefe del departamento de capacitación, de alguna manera debe de propiciar el trabajo en equipo, en cada departamento. Para esto el jefe del departamento de capacitación deberá basarse en el resultado del diagnóstico de necesidades de dicho departamento y deberá promover actividades departamentales.

3.5.4.1.13 Contacto con Asociaciones Externas.

El jefe del departamento de capacitación, mantiene contacto con asociaciones externas tales como: la Asociación Mexicana de Capacitación (AMECAP), y con la American Society of Training and Development (ASTD) (8), etc.

Estas asociaciones le sirven al jefe del departamento de capacitación como medio para actualizarse en todos los aspectos relacionados con su área de responsabilidad.

Por lo tanto, es importante que se promueva la suscripción a estas asociaciones y se mantenga contacto con las mis-

mas.

3.5.4.1.14 Administración de los Aspectos Legales de la Capacitación.

Otra de las funciones importantes del departamento de capacitación es que tiene que dirigir y administrar todo lo referente a las cuestiones legales que se tienen que llevar a cabo para que los cursos que se impartan tengan validez jurídica y sean vigentes en cualquier parte y en cualquier empresa.

3.6 SATISFACCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El desarrollo de las funciones del departamento de capacitación requiere una infraestructura organizativa que capte la información necesaria en forma congruente y uniforme.

Para ello será necesario diseñar cierto tipo de papeleería o formatos que permitan contar con datos suficientes sobre la situación existente, en un momento dado, y mediante el análisis de los mismos establecer una realidad y una necesidad de mejoramiento, a través de la capacitación.

Posteriormente, será necesario controlar los resultados y retroalimentar los planes iniciales, de tal manera que los éxitos propicien planes más ambiciosos. Esto se podrá efectuar con los registros obtenidos desde el inicio de las actividades.

3.6.1 La Detección de Necesidades de Capacitación.

REQUISITOS: Para aplicarse el cuestionario de detección de necesidades, debe de haber como antecedentes una -- descripción de puestos, ya que sirve como instrumento básico para saber lo que se está tratando de buscar; antes de entrevistar se debe conocer -- cuando menos las funciones de la persona que se -- va a entrevistar.

CARACTERISTICAS:

El cuestionario de detección de necesidades se -- puede aplicar a Nivel Operativo, Intermedio, y --

Ejecutivo. Este cuestionario se puede retroali--
mentar automáticamente. Cuando se entreviste un--
puesto de cualquier nivel se puede corroborar --
con el jefe inmediato, sobre las carencias de su
subordinado.

Se aplica por entrevista personal dirigida.

3.6.1.1 Instructivo para Poder Aplicar el Cuestionario de --
Detección de Necesidades.

INTRODUCCION:

Este instructivo es de vital importancia, ya que por --
medio de su manejo, nos servirá para detectar las necesida--
des de entrenamiento que cada puesto requiere.

Básicamente, las necesidades de entrenamiento se detec--
tan averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que de--
bería suceder. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para--
planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

La herramienta para encontrar la clave es el estandar--
o punto óptimo de realización del trabajo. La descripción del
puesto es una severación, puesta por escrito, que describe --
las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho a--
decuadamente.

Para obtener y diagnosticar las necesidades de capaci--
tación se planearán reuniones formales con una persona apli--
cando entrevistas y así poder complementar los cuestionarios.

OBJETIVO:

Que los analistas sean capaces de aplicar e interpretar los conceptos del análisis de tareas, para contestar las preguntas de los cuestionarios.

METODOLOGIA:

De acuerdo al organigrama de cada área se procederá a establecer:

- 1.- La presentación con el entrevistado.
- 2.- Una explicación breve de las intenciones.
- 3.- Aplicación de la entrevista.
- 4.- Orientación y llenado de los cuestionarios.

MANEJO DE CONCEPTOS:

CUESTIONARIO: Es una forma impresa para reunir información y consiste en una lista de preguntas destinadas a una o más -- personas.

TAREA: Es un conjunto de acciones encaminadas y lógicamente establecidas, para llevar a cabo el trabajo (ver ejem.):

Ejem.: Mecánico encargado de una estación de servicio.

SUBTAREAS:

- 1.- Limpieza o cambio de bujías.
- 2.- Cambio de los cilindros de las ruedas.
- 3.- Comprobación del anticongelante.
- 4.- Rotación de las ruedas.

5.- Cambio del filtro de aceites.

6.- Etc.

En el segmento " frecuencia " de la forma del cuestionario: se pedirá al entrevistado que indique la periodicidad con que realiza cada una de sus funciones.

En el segmento " importancia " de la forma del cuestionario, el entrevistado asignará un número de menor a mayor de acuerdo a la importancia de cada una de las funciones que desempeñe, asignando el número menor a la que considere más importante.

En el segmento " evaluación " de la forma del cuestionario, se usará:

- 1.- MUY BUENO: excede los requisitos de conocimientos, se aplica a empleados cuyos resultados de desempeño por conocimientos es mayor a la demanda del trabajo.
- 2.- BUENO: llena los requisitos de conocimientos para el puesto, se aplica a empleados que concientemente, alcanzan los objetivos o resultados arriba del standar.
- 3.- REGULAR: cubre en un grado mínimo los requisitos de conocimientos, se aplica a empleados cuyo resultado de desempeño se hace evidente la necesidad de un mayor desarrollo.
- 4.- MALO: posee menos de los conocimientos estrictamente necesarios para el puesto, requiere de capacitaicón para mejorar.
- 5.- DEFICIENTE: conocimientos inadecuados y debe mejorar. --

Esta puede ser una calificación profesional para empleados - recién ingresados al puesto, sin experiencia y en fase de inducción o bien para otros cuyo desempeño está claramente abajo de un nivel aceptable, los afectados deberán aumentar su calificación, ser cambiados de puesto en un corto tiempo o - en último extremo prescindir de sus servicios.

3.6.1.2 Cuestionario para Detección de Necesidades.

PROPOSITO: Estos cuestionarios sirven para detectar necesidades de capacitación a todos los niveles.

Página N'1

- 1.- Nombre del Puesto: se anotará la denominación del puesto que ocupa actualmente el entrevistado.
- 2.- Nombre del Titular: se anotará el nombre del entrevistado.
- 3.- Reposta a: se anotará el nombre del puesto del superior-inmediato a quien reporta el entrevistado.
- 4.- Gerencia: se anotará el nombre de la gerencia a la que pertenece el entrevistado.
- 5.- Fecha: se anotará la fecha en que fué realizada la entrevista.
- 6.- Núm. Tarea: se asignará el número de la función que se vaya investigando.
- 7.- Funciones o Tareas: se anotarán las funciones o tareas que realiza el entrevistado en su -- trabajo.
- 8.- Frecuencia: se anotará la frecuencia con que realiza cada una de las funciones el entrevistado - -- (diario, semanalmente, mensualmente, etc.).
- 9.- Importancia: se anotará el número de menor a mayor de --

acuerdo a la importancia que le asigne el -
entrevistado, en cuanto a las funciones que
desempeña.

10.- Evaluación: Calificación de desempeño de acuerdo con la
opinión del jefe inmediato.

Página N'2

11.- Se anotarán el por qué de las funciones o tareas y el -
número que le corresponda, en que el entrevistado se ha
ya autoevaluado con malo o deficiente.

Página N'3

12.- Se anotarán aquellos aspectos relacionados con el trabajo
que desempeñe el entrevistado y que considere lo re-
forzarán por medio de la capacitación.

CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION

NOMBRE DEL PUESTO: _____

NOMBRE DEL TITULAR: _____

REPORTA A: _____

GERENCIA: _____

FECHA: _____

NUM. TAREA	FUNCIONES O TAREAS	FREC.	IMP.	EVAL.
------------	--------------------	-------	------	-------

3.6.2 Evaluación de Actitudes.

OBJETIVO: Este cuestionario sirve para determinar el comportamiento o actitudes de un individuo con respecto a su puesto.

INTRODUCCION:

La actitud es un estado mental reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto de las personas, cosas, circunstancias y otros acontecimientos.

Para detectar las actitudes demostradas se proporcionará en el cuestionario una lista de varios factores-sujetos a calificación y que generalmente hay que evaluar con arreglo a una gama reducida de posibilidades.

3.6.2.1 Instructivo para Evaluar Actitudes en el Personal.

1.- Para calificar: se anotarán los factores que se vaya a calificar.

METODOLOGIA:

- a) Se da un cuestionario con factores y calificadores, para ser llenado por el jefe inmediato superior de cada área.
- b) Los factores y calificadores van acompañados de sus definiciones, que se comentarán a continuación.

3.6.2.2 Definición de Factores de Actitud.

- 1.- RELACIONES HUMANAS: Habilidad para relacionarse bien --
con las personas y crear un ambiente agradable.
- 2.- MADUREZ EMOCIONAL: Actitud para enfrentar situaciones --
poco comunes con buen juicio y cordura.
- 3.- PERSUACION: Habilidad para organizar y presentar
material o asuntos de una manera con vincente para ganar su aceptación y
aprobación.
- 4.- EXPERIENCIA: Suma de conocimientos e información--
que la persona posee sobre su trabajo.
- 5.- DESARROLLO DE COLABORADORES: Capacidad para entrenar al
personal de manera que desempeñe su puesto satisfactoriamente.
- 6.- VERSATILIDAD: Capacidad de adaptación a nuevas con--
diciones e incluso nuevos trabajos.
- 7.- AUTO DESARROLLO: Esfuerzo personal para superar limi--
taciones de carácter académico, práctico o de personalidad por propia --
convicción.
- 8.- RAZONAMIENTO. Capacidad de juicio para la resolu--
ción correcta de problemas de trabajo.

jo.

- 9.- DELEGACION: Capacidad para distribuir el trabajo adecuadamente, de manera que sea realizado eficiente y oportunamente, -- manteniendo su responsabilidad.
- 10.- COMUNICACION GENERAL: Capacidad para transmitir o recibir eficientemente la información -- que se requiere para la realización del trabajo.
- 11.- TOMA DE DECISIONES: Capacidad para crear opciones de solución y elegir oportunamente la más conveniente, ante una situación da--da.
- 12.- CREATIVIDAD: Habilidad para desarrollar innovaciones, ideas aplicables al trabajo, o soluciones a problemas que surjan.
- 13.- INICIATIVA: Actitud para emprender tareas o atender asuntos importantes que estén -- fuera de la rutina.
- 14.- MOTIVACION: Actitud para crear el clima propicio para la realización del trabajo y de este modo alcanzar mejor los objetivos que se han fijado.
- 15.- PLANEACION Y ORGANIZACION: Capacidad para fijar objetivos delinear procedimientos y asig--

nar responsabilidades.

16.- TRABAJO EN EQUIPO: Actitud cooperadora para trabajar --
con y para otros armoniosamente.

17.- GRADO DE SUPERVISION: Capacidad para dirigir y contro--
lar al personal, en la realización -
del trabajo, para alcanzar los obje--
tivos fijados.

18.- INTEGRIDAD: Actitud regida por valores morales -
(confianza, responsabilidad, hones--
tidad, lealtad, etc.) que observa --
en su comportamiento diario.

19.- CONCIENCIA DE COSTO Y UTILIDAD: Capacidad para conside--
rar en todas sus decisiones las re--
percusiones de orden económico que -
puedan alterar costos y utilidades.

20.- REALIZACION: Capacidad para llevar a su término -
las actividades que dmeanda una or--
den o el cumplimiento de un objeti--
vo.

CALIFIQUE A SU SUBORDINADO CON BASE A LA SIGUIENTE NUMERACION:

1 SOBRESALIENTE.

2 SUPERIOR.

3 BUENO.

4 REGULAR.

5 DEFICIENTE.

FACTORES DE ACTITUD CON RESPECTO A:

a. RELACIONES HUMANAS _____

b. MADUREZ EMOCIONAL _____

c. PERSUACION _____

d. EXPERIENCIA _____

e. DESARROLLO DE SUBORDINADOS _____

f. VERSATILIDAD _____

g. AUTO DESARROLLO _____

h. RAZONAMIENTO _____

i. DELEGACION _____

j. COMUNICACION GENERAL _____

k. TOMA DE DECISIONES _____

l. CREATIVIDAD _____

m. INICIATIVA _____

n. MOTIVACION _____

ñ. PLANEACION Y ORGANIZACION _____

o. TRABAJO EN EQUIPO _____

p. GRADO DE SUPERACION _____

q. INTEGRIDAD _____

r. CONCIENICA DE COSTO Y UTILIDAD _____

s. REALIZACION _____

3,6,3 Control Departamental de Capacitación.

PROPOSITO: Controlar los satisfactores de capacitación por -
gerencia, departamento y persona.

- 1.- DIVISION O GERENCIA: Se anota el nombre de la División o gerencia.
- 2.- DEPARTAMENTO: Se anota el Departamento.
- 3.- N' DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: Se anotará el número de registro del participante como empleado o trabajador.
- 4.- NOMBRE: Se anotará el nombre del participante.
- 5.- PUESTO: Se anotará el puesto que el participante ocupa en ese momento.
- 6.- CLAVE DE CURSO: Se anotarán los cursos con una cierta codificación para su control.
- 7.- TIEMPO: Se anotará la duración del curso.

3.6.4 Planeación de Sesiones.

PROPOSITO: Esta forma sirve para que el instructor planee -
adecuadamente las sesiones del curso a impartir.

- 1.- PROGRAMA: Se anotará el nombre del programa de entrenamiento.
- 2.- CURSO: Se anotará el nombre del curso.
- 3.- SESION: Se anotará la sesión de que se trate.
- 4.- FECHA: Se anotará la fecha de la sesión.
- 5.- LUGAR: Se anotará el lugar donde se impartirá la sesión.
- 6.- TEMA: Se describirá el tema a tratar.
- 7.-ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR Y DEL GRUPO: Se describirá la forma en que el instructor desarrollará la sesión y en que forma deberá dinamizar el grupo para que intervenga en la sesión.
- 8.- TECNICA: Describirá la técnica de exposición que utilizará para impartir la sesión.
- 9.- MATERIAL: Anotará el tipo de material didáctico que va a necesitar para desarrollar la sesión. (Acetatos, película, transparencias, etc.). Así como el material de apoyo (rotafolio, pizarrón, etc.).
- 10.- TIEMPO ESTIMADO: Se anotará la distribución del tiempo por sesión.

PLANEACION DE SESIONES

PROGRAMA _____

SESION _____

CURSO _____

FECHA _____

LUGAR _____

T E M A	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR Y/O GRUPO	TECNICA	MATERIAL		TIEMPO ESTIMADO
			DIDACTIVO	DE APOYO	

3.6.5 PROGRAMACION DE CURSOS Y SALAS.

- 1.- SALA: Se anotará el número de la sala que se ocupará para impartir un curso.
- 2.- NOMBRE DEL CURSO: Se anotará el nombre del curso a impartir.
- 3.- DIAS: Se anotará el horario del curso, de acuerdo al día asignado.
- 4.- OBSERVACIONES: Se anotará alguna aclaración o recomendación a -- punto de cuidar.

NOTA: Este es un control semanal, y debé de existir un control por cada sala.

PROGRAMACION DE CURSOS Y SALAS

SALA	NOMBRE DEL CURSO	FRECUENCIA	HORARIO	OBSERVACIONES

3.6.6 CONTROL DE ASISTENCIA.

Este control se va a realizar con una copia con el fin de que se lleve un registro en el departamento de capacitación ya que el original se lo queda el instructor.

- 1.- NOMBRE DEL CURSO: Se anotará el nombre del curso a impartir.
- 2.- FECHAS:
 - A) DE INICIACION: Se anotará la fecha de iniciación del curso.
 - B) DE TERMINACION: Se anotará la fecha de terminación del curso.
- 3.- No.DE SESIONES: Se anotará el total de las sesiones que forman el curso.
- 4.- HORAS POR SESION: Se anotará el número de horas que se llevará cada sesión.
- 5.- DIAS EN QUE SE IMPARTIRA: Se anotarán los días en que se impartirá el curso.
- 6.- HORARIO: Se anotará el horario en que será impartido el curso.
- 7.- TOTAL DE HORAS HOMBRE: Al término del curso, se calculará el total de horas hombre por el total de participantes.
- 8.- NUMERO: Se anotará el número consecutivo de cada participante.
- 9.- No.DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: Se anotará el número de registro como empleado o trabajador que tenga cada participante.
- 10.- NOMBRE: Se anotará el nombre del participante.

- 11.- DIRECCION O GERENCIA: Se anotará la dirección o gerencia a que pertenezca el participante.
- 12.- AREA DEPARTAMENTO: Se anotará el área y departamento a que pertenezca el participante.
- 13.- ASISTENCIA: Se anotará con punto la asistencia, con raya la falta y con cruz el retardo. Este aspecto será muy estricto, por lo que, con anterioridad se darán instrucciones al instructor y éste a su vez lo notificará a sus alumnos.
- 14.- CALIFICACION: El instructor anotará la calificación obtenida por el participante al final del curso.

Información específica de cursos internos de acuerdo a lo solicitado por el Departamento de Capacitación y Adiestramiento.

- 1.- NOMBRE DEL CURSO: Se anotará el nombre del evento.

- 2.- FECHAS:
 - A). INICIACION: Se anotará la fecha de iniciación del curso.
 - B). TERMINACION: Se anotará la fecha de terminación del curso.

- 3.- INSTRUCTOR:
 - A). NOMBRE: Se anotará el nombre del instructor.
 - B). GRADO ACADEMICO: Se anotará el grado profesional del instructor.
 - C). EXPERIENCIA: Se anotará el tipo de experiencia o currículum sintetizado dentro de la enseñanza de capacitación.

- 4.- No.DE PARTICIPANTES:
 - A).LISTA DE ASISTENTES: Se anotará el total efectivo de participantes al curso, eliminando aquellos participantes que se les dió de baja.
 - B).NIVEL ESCOLAR: Se anotará el nivel promedio de escolaridad de los participantes.

- 5.- HORARIO: Se anotará el horario en que será impartido el curso.

- 6.- LUGAR DONDE SE IMPARTIO: Se anotará el lugar donde se llevó a cabo el curso.

- 7.- TECNICA DE ENSEÑANZA: Se anotará la forma en que se proporcionó la enseñanza a los participantes.
- 8.- SISTEMA DE EVALUACION: De acuerdo al objetivo del curso interno, se determinará la forma de evaluar el curso, el aprendizaje, etc.
- 9.- PLAN DE ENSEÑANZA: El instructor anexará el objetivo del curso así como el temario del mismo.
- 10.- PARTICIPANTES APROBADOS: Se anotará el total efectivo de participantes aprobados en el curso.

CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL CURSO: _____

FECHA DEL EVENTO: _____

TOTAL HORAS HOMBRE: _____

No. DE SESIONES: _____

HORAS POR SESION	DIAS	HORARIO	No. DE PARTICIPANTES.	No. DE REGISTRO	NOMBRE	DIRECCION	AREA O DEPARTAMENTO	ASISTENCIA	CALIFICACION

REVERSO

NOMBRE DEL CURSO _____

HORARIO _____

FECHA DEL EVENTO _____

INSTRUCTOR	
NOMBRE:	GRADO ACADEMICO
EXPERIENCIA	
PARTICIPANTES	
NIVEL ESCOLAR	
NOMBRES:	
LUGAR DONDE SE IMPARTIO	
TECNICA DE ENSEÑANZA	
SISTEMA DE EVALUACION	
PLAN DE ENSEÑANZA	
PARTICIPANTES APROBADOS	

3.6.7 CONTROL DE PARTICIPANTES.

- PROPOSITO: Este control va a ser usado por el instructor como una referencia del nivel socio-cultural, escolar y experiencia de los participantes, y de acuerdo a esta información planear su sesión con base a los antecedentes de los participantes.
- 1.- CURSO: Se anotará el nombre del curso a impartir.
- 2.- NOMBRE: Se anotará el nombre del participante.
- 3.- No.DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: Se anotará el número de registro como empleado o trabajador del participante.
- 4.- INGRESO A LA EMPRESA: Se anotará la fecha de ingreso del participante a la empresa.
- 5.- EDAD: Se anotará la edad del participante.
- 6.- ESCOLARIDAD: Se anotará la escolaridad del participante.
- 7.- EXPERIENCIA ANTERIOR: Se anotará la experiencia de trabajo anterior al ingreso a la empresa.
- 8.- EXPERIENCIA EN LA EMPRESA: Se anotará la experiencia de trabajo dentro de la empresa.
- 9.- CURSOS TOMADOS RELATIVOS AL CURSO POR TOMAR: Se anotarán los cursos que tomó parecidos al que se va a impartir, con el fin de que no se repitan los conocimientos.

10.- PUESTO OCUPADO:

Se anotará el nombre del puesto que ocupa el participante en ese momento.

11.- PUESTO FUTURO

(EN CASO NECESARIO):

Se anotará, en caso necesario, el puesto que ocupará el participante.

CONTROL DE PARTICIPANTES

CURSO: _____

NOMBRE PARTICIPANTE: _____

No.DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: _____

INGRESO A LA EMPRESA: _____

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

EXPERIENCIA ANTERIOR: _____

EXPERIENCIA EN LA EMPRESA: _____

CURSOS TOMADOS RELATIVOS AL CURSO POR TOMAR: _____

PUESTO OCUPADO: _____

PUESTO FUTURO (EN CASO NECESARIO): _____

3.6.8 AVISO DE RESERVACION A CURSOS.

Este aviso se elaborará con copia ya que el original es para la persona que - asiste al curso (interno o externo) y la copia para el arvhico del departamen to de capacitación.

- 1.- FECHA- AVISO - (Año, mes, día): Se anota la fecha en que se entrega el aviso al solicitante.
- 2.- COMO RELACION A LA SOLICITUD QUE NOS FUE ENVIADA, ATTE. LE INFORMAMOS QUE HA SIDO: Aceptado o rechazado.
- 3.- DATOS DEL SOLICITANTE:
 - a.- NOMBRE_ Se anotará el nombre del solicitante.
 - b.- No.DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: Se anotará el número de re gistro como empleado o trabajador del solicitante.
 - c.- DIVISION: Se anotará la división a que pertenece el solicitante.
 - d.- DEPARTAMENTO:Se anotará el nombre del departamento al que pertenece el solicitante.
- 4.- DATOS DEL CURSO:
 - a.- NOMBRE: Se anotará el nombre del curso a tomar.
 - b.- INSTITUCION QUE LO IMPARTE: Se anotará el nombre de la institución ca pacitadora, en caso de ser un curso externo.
 - c.- DOMICILIO: Se anotará el domicilio donde se impartirá el curso.
 - d.- TELEFONO: Se anotará el número telefónico de la institución o del de- partamento de capacitación.

- 5.- SALAS: Se anotará el número de la sala que haya sido asignada para el curso.
- 6.- DIAS: Se anotarán los días en que se impartirá el curso.
- 7.- HORARIO: Se anotará el horario en que se impartirá el curso.
- 8.- FECHAS: Se anotarán las fechas de iniciación y terminación del curso.
- 9.- EN CASO DE RECHAZO INDIQUE EL MOTIVO: Aquí se pondrán los motivos por los cuales no fué aceptado en el curso.
- 10.- ATTE. CAPACITACION Y DESARROLLO: Aquí firmará el jefe de capacitación y desarrollo.

AVISO DE RESERVACION A CURSOS

FECHA-AVISO		
AÑO	MES	DIA

Con relación a la solicitud que nos fue enviada, atte. le informamos que ha sido:

Aceptada

Rechazada

DATOS DEL SOLICITANTE			
NOMBRE		No.DE REGISTRO	
DIVISION	DEPARTAMENTO	CENTRO CARGO	
DATOS DEL CURSO			
NOMBRE			
INSTITUCION QUE LO IMPARTE			
DOMICILIO		TELEFONO	
SALAS	DIAS	HORARIO	FECHAS
	L M M J V	De a Hrs.	Inic. Term.
EN CASO DE RECHAZO INDIQUE EL MOTIVO			
<input type="checkbox"/> NO HUBO LUGAR DISPONIBLE, SE AGOTO EL CUPO DEL CURSO			
<input type="checkbox"/> OTRO			

3.6.9 AVISO DE INSCRIPCION

PROPOSITO: Esta forma sirve para notificar a un jefe inmediato sobre la participación de sus trabajadores a algún curso.

1.- PARA: Se anota el nombre de la parsona a la que se le va a enviar este aviso.

2.- DE: Se anota el departamento de capacitación.

Posteriormente se le darán todos los datos del curso (nombre, días en que se impartirá, horario) y los nombres de los trabajadores que están inscritos.

AVISO DE INSCRIPCION

PARA: _____

DE: DEPARTAMENTO DE CAPACITACION _____

Por medio del presente, le informamos que las siguientes personas:

Se encuentran inscritas en el Curso de _____
Que se impartirán los días _____
con horario de _____ a _____
en la sala _____

Esperamos contar como siempre con su colaboración, y en caso de cualquier duda, estoy a sus órdenes.

A T E N T A M E N T E

COORDINACION DE CAPACITACION.

3.6.10 SOLICITUD DE INSCRIPCION A CURSOS.

Se utiliza para solicitar la inscripción a algún curso ya sea interno o externo y es elaborado por el propio solicitante.

1.- FECHA SOLICITUD: (Año, Mes, Día) se anota la fecha en que se elabora la solicitud.

2.- DATOS DEL SOLICITANTE:

a.- NOMBRE: El solicitante anotará su nombre completo.

b.- No.DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: El solicitante anotará - su número de registro.

c.- DIVISION: El solicitante anotará la división a la que pertenece.

d.- DEPARTAMENTO: El solicitante anotará el nombre del departamento al cual pertenece.

e.- CENTRO DE CARGO: El solicitante anotará el centro de cargo contable del cual dependa.

f.- PUESTO: El solicitante anotará el nombre completo del puerto que actualmente desempeña.

g.- JEFE INMEDIATO: El solicitante anotará el nombre completo de su jefe inmediato.

3.- DATOS DEL CURSO:

A.- TITULO: Se anotará el nombre completo del curso.

B.- INSTITUCION QUE LO IMPARTE: Se anotará el nombre de la institución capacitadora que lo imparte.

C.- DIRECCION: Se anotará la dirección de la institución capacitadora.

D.- TELEFONO: Se anotará el número telefónico de la institución capacitadora.

E.- LUGAR DONDE SE IMPARTIRA: Se anotará la dirección exacta donde se llevará a cabo el curso, para su fácil localización.

F.- DURACION: Se anotará el número total de horas efectivas de duración del -
curso.

G.- HORARIO: Se anotará la hora de inicio y terminación del curso.

H.- DIAS: Se anotarán los días de la semana en que se impartirá el curso.

I.- OBSERVACIONES: Se anotan las relativas para el perfecto conocimiento del
curso y solicitud.

J.- RAZONES POR LAS QUE SOLICITA EL CURSO: El solicitante anotará las razones
por las cuales le motivó a presen-
tar esta solicitud.

K.- QUE BENEFICIOS ESPERA OBTENER CON LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS: El solici-
tante, pensando en razón al desempeño de su puesto, anotará los beneficios
que espera obtener y aplicar al adquirir los conocimientos a través del -
curso.

1.- LO QUE VA UD. A APRENDER TIENE APLICACION: Aquí el solicitante deberá
poner si es inmediata, mediata o a largo plazo.

4.- DATOS LLENADOS POR CAPACITACION:

a.- NOMBRE DE LA PERSONA QUE HIZO LA RESERVACION: Se anotará el nombre com
pleto de la persona o proveedor que hizo la reservación al curso.

b.- FECHA DE LA RESERVACION: Se anotará la fecha en que se hizo la reser
vación.

c.- A NOMBRE DE QUIEN SE ELABORA EL CHEQUE: Se anotará el nombre de la --
persona física o moral, a la cual se debe elaborar el cheque.

5.- FIRMA PARA TRAMITE:

a.- SOLICITANTE: El solicitante firmará en este espacio.

b.- JEFE INMEDIATO: El Jefe inmediato firmará de acuerdo.

c.- CAPACITACION Y DESARROLLO: Aparecerá la firma del Jefe de capacitación
y desarrollo como visto bueno.

d.- DIRECTOR: Debe existir autorización por parte del director.

SOLICITUD DE INSCRIPCION A CURSOS

		FECHA-SOLICITUD		
		Año	Mes	Día
DATOS DEL SOLICITANTE				
NOMBRE		No.de REGISTRO		
DIVISION	DEPARTAMENTO	CENTRO DE CARGO		
PUESTO				
JEFE INMEDIATO				
DATOS DEL CURSO				
TITULO				
INSTITUCION QUE LO IMPARTE				
DIRECCION		TELEFONO		
LUGAR DONDE SE IMPARTIRA				
DURACION	HORARIO	DIAS	FECHAS	
Hrs.	de a Hrs.	L M M J V S	Inic.	Term.
OBSERVACIONES				
RAZONES POR LAS QUE SOLICITA EL CURSO:				
QUE BENEFICIOS ESPERA OBTENER CON LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS:				

LO QUE UD. VA A APRENDER TIENE APLICACION INMEDIATA MEDIATA
 LARGO PLAZO

En caso de que esta solicitud me sea aprobada me comprometo a:

- 1.- Enviar una copia fotostática de los apuntes que se me hayan dado durante el evento a capacitación, a más tardar la semana siguiente a la terminación del curso.
- 2.- Llenar inmediatamente el cuestionario de Evaluación de curso y entregarlo al Departamento de capacitación.
- 3.- Hacer una exposición verbal o escrita si se me solicita.

DATOS LLENADOS POR CAPACITACION (verificar fecha, horario, lugar, costo total y centro de cargo)

Nombre de la persona que hizo la reservación

Fecha de reservación.

Año	Mes	Día

A nombre de quien se elabora el cheque

- 1.- Solicitar que la factura venga a nombre de la empresa y que incluya el nombre de los participantes.
- 2.- Solicitar que el proveedor presente la factura los días estipulados.

FIRMAS PARA TRAMITE

SOLICITANTE	JEFE INMEDIATO	CAPACITACION	DIRECTOR

3.6.11 CONTROL DE COSTOS

PROPOSITO: Sirve para controlar el pago de las facturas.

- 1.- NOMBRE DEL CURSO: Se anotará el nombre del curso al que asistirá el participante.
- 2.- PROVEEDOR: Se anotará el nombre del instructor externo o institución capacitadora.
- 3.- CLAVE DEL CURSO: Se anotará la clave asignada al curso.
- 4.- FECHA DEL EVENTO: Se anotarán las fechas de inicio y terminación del curso.
- 5.- NUMERO DE ASISTENTES AL CURSO: Se anotará el número de participantes por dependencia.
- 6.- GERENCIA: Se anotará el nombre de las gerencias a que pertenezcan los participantes.
- 7.- DEPARTAMENTO: Se anotará el nombre del departamento al que pertenezca el participante.
- 8.- CENTRO DE CARGO: Se anotará el centro de cargo contable del departamento a que pertenezcan los participantes.
- 9.- FECHA DE ENTREGA DE LA EVALUACION: Se mandará la evaluación al participante un día después de haber tomado el curso.
- 10.- FECHA MAXIMA DE DEVOLUCION DE LA EVALUACION: El departamento de capacitación fijará la fecha máxima para que el participante devuelva la evaluación.
- 11.- TOTAL DE ASISTENTES: Se anotará el resultado de sumar las cantidades de la columna No.de asistentes al curso.
- 12.- COSTO TOTAL; Se anotará el costo total del curso.
- 13.- COSTO INDIVIDUAL: Se anota el costo del curso por persona.

CONTROL DE COSTOS

CURSO: _____
PROVEEDOR: _____

CLAVE CURSO: _____
FECHAS EVENTO: _____

No. DE ASISTENTES AL CURSO	GERENCIA.	DEPARTAMENTO.	CENTRO DE CARGO.	FECHA ENTRE LA EVALUACION.	FECHA MAXIMA DE DEVOLUCION DE EVALUACION.

TOTAL ASISTENTES: _____

COSTO TOTAL \$ _____

COSTO INDIVIDUAL \$ _____

3.6.12 REGISTRO DE CURSOS

Esta forma es un control de cursos tomados por el participante.

- a.- NOMBRE: Se anota el nombre del curso tomado por el trabajador.
- b.- CALIFICACION: Se determina por medio de la evaluación final que proporciona el instructor.
- c.- FECHA EVALUACION: Se anota la fecha en que se aplicó la evaluación.
- d.- FIRMA CAPACITACION: Deberá firmar el jefe del departamento de capacitación.

REGISTRO DE CURSOS

NOMBRE: _____

CALIFICACION: _____

FECHA EVALUACION: _____

JEFE DE CAPACITACION

3.6.13 TARJETA DE CONTROL DE CURSOS

Esta tarjeta sirve para llevar un control de cursos que ha tomado un empleado.

- 1.- NOMBRE: Se anotará el nombre del empleado.
- 2.- No.DE REGISTRO COMO EMPLEADO O TRABAJADOR: Se anotará el número de registro como empleado o trabajador del empleado.
- 3.- CLAVE DEL CURSO: Se anotarán las claves de los cursos que ha tomado el empleado.
- 4.- FECHA DEL CURSO: Se anotará la fecha del evento.
- 5.- DEPARTAMENTO: Se anotará el departamento a que pertenezca el empleado.
- 6.- INSTRUCTOR: Se anotará la razón social de la institución capacitadora o el nombre del instructor que impartió el curso.
- 7.- EVALUACION: Se anotará el resultado de la evaluación obtenida en cada curso.
- 8.- OBSERVACIONES: Se anotará el potencial detectado para otro tipo de cursos.

3.6.14 EVALUACION DEL CURSO

Título del Curso; _____

Sus comentarios son de gran ayuda para ofrecer mejores eventos de capacitación, por lo que le pedimos su opinión al contestar el cuestionario, pues ésto ayudará a mejorar nuestros métodos, de manera que podamos otorgarle un mejor -- servicio.

Señale con una X en el cuadro correspondiente, su opinión sobre el instructor.

PLANEACION:

- PLATICAS MAL PREPARADAS.
- PLATICAS POCO PREPARADAS
- PLATICAS BIEN PREPARADAS
- PLATICAS MUY BIEN PREPARADAS.

VOZ:

- ININTELIGIBLE
- CLARA Y NITIDA

LEXICO:

- AMPLIO
- ADECUADO
- POBRE

EXPOSICION:

- EXCELENTE
- SIMPLE Y CLARA
- BASTANTE CLARA
- EN GENERAL COMPRESIVA
- CONFUSA E INCOMPRESIVA

ACTUACION:

- PROVOCA AVERSION POR EL TEMA
- DESPIERTA MUCHO INTERES
- COMUNICA ENTUSIASMO POR EL TEMA
- PROVOCA HOSTILIDAD AL GRUPO

RELACION CON EL GRUPO:

- EVITA AL GRUPO
- ES INDIFERENTE AL GRUPO
- COLABORA CON EL GRUPO
- SE INTEGRA AL GRUPO

SOBRE EL CURSO

1.- Cubrió la necesidad de conocimientos y/o habilidades que tenía usted al inicio del mismo?

2.- Por qué?

Por el programa del curso

Por el o los instructores

Por la organización del curso

Por los asistentes

Otros: _____

3.- Con relación a su trabajo considera que el curso es:

De aplicación inmediata

De aplicación en un futuro.

Sin aplicación.

4.- El programa establecido para el curso:

Se cumplió totalmente

Se cumplió casi en su totalidad

Se cumplió en mínima parte

5.- Por qué? _____

6.- El programa tuvo:

Una buena combinación de teoría y práctica

Demasiada teoría y poca práctica

Demasiada práctica y poca teoría

Poca teoría y poca práctica.

7.- La duración del curso es:

Corta

Adecuada

Extensa

8.- El horario me parece:

Inadecuado

Apropiado

Sugiero que sea de las _____ a las _____

9.- La frecuencia de las sesiones me parece:

Adecuada

Muy próximas

Alejadas

10.- El local donde se efectuó es:

Inadecuado

Apropiado

Por qué? _____

11.- Por lo que respecta a los asistentes, su participación fue:

Muy efectiva

Pasiva

Debates violentos

Nula participación.

12.- Señale los materiales que se utilizaron en la relación del curso:

Pizarrón

Rotafolio

Materiales visuales (gráficas, dibujos, etc.)

Materiales auditivos (discos, grabaciones, etc.)

Materiales audiovisuales (películas, video-tape, etc.)

Apuntes, libros de texto, documentos, etc.

13.- Los auxiliares audiovisuales:

Me parecen convenientes

Me parecen demasiados

Podrían emplearse más

Podrían suprimirse

14.- Los servicios del receso fueron:

Buenos

Regulares

Malos

15.- Cuál fué el tema que más le interesó?

Por qué?

16.- Recomendaría este curso a otras personas?

Por qué si?

Por qué no ?

17.- Tiene usted alguna sugerencia para mejorar el curso?

NOTA: Si lo desea, puede omitir su nombre.

México, D.F. a _____ de _____ DE _____

CAPITULO IV

EL LICENCIADO EN PEDAGOGIA Y EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

En los capítulos anteriores ha quedado establecida la diferencia entre -- Educación Formal y No Formal, al igual que la vinculación de esta última con la capacitación en general y la capacitación industrial.

Así mismo se establece la mecánica de funcionamiento del Departamento de Capacitación en una empresa.

Sin embargo, es necesario comprender la importancia y la relación que --- guarda la capacitación con la producción. Del incremento en la productividad dentro de una empresa, dependerá su desarrollo, su permanencia en el mercado y su valor dentro de la sociedad como elemento creador de fuentes de trabajo.

El logro de óptimos resultados en las labores de una empresa dependen de la eficiencia con la que se aplique la técnica establecida y los métodos de trabajo aprobados en cada caso.

La mejor aplicación de los mismos, propiciará el mejor desarrollo de la -- empresa y su mejor actuación dentro del sistema productivo.

Esto no se puede dar en la práctica como algo natural. Se requiere de un elemento catalizador, el cual sin tener los objetivos mercantilistas del patrón, ni los objetivos clasistas del trabajador, integre los elementos humanos de ambas partes, de manera que desarrolle una labor difícil pero -- importante para conciliar ambos intereses y encaminarlos a objetivos comunes.

El Licenciado en Pedagogía es el catalizador que, por su formación universitaria, estará en condiciones de llevar a cabo las funciones que conjungen esos intereses disímolos, pero comunes, y que se pueden resumir en una palabra: Progreso.

Una de sus funciones principales como parte del Departamento de Capacitación será hacerlo productivo y no un resultado de legislaciones bien intencionadas y mal aplicadas que solamente cubren el requisito, pero no entregan resultados.

Deberán detectar las necesidades de capacitación y es válido referirnos a la definición de necesidad que da Warren, Howard C: "Que algo, falta; que hay una limitación en alguna parte. La palabra capacitación implica que esta carencia puede llenarse mediante una capacitación sistemática" (9)

Es necesario hacer notar que el Licenciado en Pedagogía adoptará el papel de Administrador educativo; ésto es: como Pedagogo detectará necesidades, organizará cursos, seleccionará instructores, planeará cursos, evaluará cursos y participantes, retroalimentará su planeación, etc., pero también actuará como un administrador.

En el plan de administrador actuará en combinación con recursos técnicos, materiales y humanos, siendo estos últimos los más importantes y hacia quienes va dirigido su trabajo.

Dentro de los recursos humanos estarán los colaboradores cercanos, quienes deberán formar un grupo homogéneo, convencido de la bondad e importancia -

(9) Warren Howard C., Diccionario de Psicología, Edit., F.C.E., México, D.F. 1964, Pág. 4

de su trabajo y que independientemente de los incentivos que les puedan ofrecer, el premio más importante será propiciar y lograr el desarrollo de aquellos que intervienen en los cursos como participantes y que obtienen un mejor estandar de vida como premio a su aprendizaje y a la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Los colaboradores deben estar convencidos que no tienen la oportunidad de error, ya que equivocarse con los participantes es equivocarse con seres humanos y el error es irreversible.

Es indispensable que el Licenciado en Pedagogía tenga claro el concepto de capacitación, su importancia y la mecánica de la misma, de forma tal que sienta como propios los objetivos a alcanzar, entendiendo al ser humano, que en ellos interviene, como tal y no como simples piezas en un tablero.

El Licenciado en Pedagogía por su formación humanística y su relación - con la sociedad, tiene un compromiso mayor que cualquier otro profesionalista dedicado por sus actividades a cualquier rama de la educación.

Sin embargo, hay que resaltar la falta de conocimiento de su labor en cualquier proceso educativo.

De ahí la importancia de analizar las actividades que un Licenciado en Pedagogía desarrolla particularmente dentro de la capacitación industrial.

El detectar una necesidad educativa, generalmente se localiza en esferas ajenas a los profesionales de la educación.

Como un ejemplo se encuentra la compra de maquinaria nueva en una fábrica con el objeto de optimizar la producción. Supongamos que dicha maquinaria requiere de obreros calificados para su operación y que sin ellos el funcionamiento sería imposible. Aquí aparece la necesidad educativa de capacitar a los obreros en el manejo de la maquinaria multicitada y cuya adquisición fue decidida por profesionales ajenos a esta necesidad.

Este es el momento en que el Licenciado en Pedagogía actúa. Existe ya la necesidad de educar; para lo cual se deben definir parámetros de enseñanza. Tal vez para los directivos de una empresa sea de primordial importancia elevar la productividad, y por consecuencia los ingresos que esta arroje; sin emportar la calidad de los generadores de ingresos que se encuentren relacionados con la producción. Sin embargo, la tarea del pedagogo será la de optimizar por medio de la capacitación, la productividad -- que el elemento humano desarrolle; estructurando de la mejor manera posible la metodología y práctica de la enseñanza, para así desarrollar al máximo el potencial que cada empleado pueda conceder individualmente o de forma colectiva a la empresa.

Para alcanzar estas metas, el pedagogo se vale de técnicas tales como la planeación, la evaluación, la creación y aplicación de material didáctico; observando cuantitativa y cualitativamente los resultados alcanzados.

También el pedagogo se encarga de supervisar a los instructores que tenga a su cargo transmitir conocimientos; mostrándoles la metodología, motivación, creación, etc; para así lograr los objetivos planteados; lo que tal vez para otros profesionistas resultaría muy difícil de ubicar en resulta dos finales.

Así, concluimos que el pedagogo es pieza vital en el desarrollo de la sociedad moderna, puesto que en nuestros tiempos la generación de conocimien tos que se necesitan difundir se encuentran en aplastante crecimiento, y - que sin su ayuda sería utópica la realización de esta tarea.

C O N C L U S I O N E S

La educación formal es un derecho de los individuos en cualquier parte y legislación, sin embargo por diferentes razones, un grupo numeroso - de habitantes no alcanzan dicho derecho antes de incorporarse al sistema productivo. Es por ésto, que la sociedad adquiere una deuda con cada uno de ellos.

Una solución a este problema es la legislación y establecimiento de un nuevo derecho para las personas que por diferentes motivos no alcanzaron la educación formal establecida. Este derecho exclusivo de los trabajadores, es la capacitación.

Sin embargo, el hecho de legislar la educación no formal, no implica que se cumplirá y ayudará a elevar el nivel cultural y el grado de conoci---mientos teórico - práctico de las personas que la tomen.

Dentro de las diferentes ramas del trabajo, existen un gran número de - técnicos y profesionales con amplios conocimientos en su materia, pero no con los suficientes para poder planear, organizar, dirigir y evaluar la mecánica de transmisión de conocimientos.

Es en este momento, en el que el Licenciado en Pedagogía interviene como un elemento importante en el desarrollo de la sociedad a la que pertenece.

Los conocimientos adquiridos en la universidad le permiten cubrir el espacio creado por la norma jurídica correspondiente a la capacitación.

La obligatoriedad de capacitar a su personal, induce la necesidad de que empresas de mediano o gran tamaño cuenten con un Departamento de Capacitación.

Dicho departamento no deberá convertirse en un adorno de oropel, sino que estará obligado a ser uno más de los pilares importantes que sostengan e impulsen el avance de esos organismos, contribuyendo a elevar el nivel - socio cultural y económico del individuo y de la sociedad.

La capacitación deberá producir mejores obreros, mejores oficinistas, me jores ejecutivos, mejores técnicos y mejores administradores.

En esta forma será posible elevar la productividad, contar con mejores - elementos y contribuir a que el sistema pague su deuda a aquellos con -- quienes la adquirió, de manera que se logre un desarrollo armónico de la sociedad.

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

- Alvarez Martínez Jesús, Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, Edit.UCECA, México, D.F. 1981 Pag. 150.
- Alvarez Martínez Jesús, Guía Técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, Edit.UCECA, México,D.F.1981, - Pag. 145.
- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit.Trillas, México,D.F. 1981, Pag.525
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,Edit.Porrúa,S.A., 62' Ed.,México,D.F. 1978, Pag.120
- Dounce V.Enrique, La administración en el mantenimiento, Edit.C.E.C.S.A. 2' Ed. México,D.F.1985, Pag.185
- Educación de adultos, su metodología y sus técnicas,México, Edicol,1981, Pag.100
- García de los Angeles Rodolfo, La capacitación y su entorno laboral,Cuadernos de Capacitación No.1, Edit.INCA Rural, México,D.F.1981, Pag.25
- Gogo Huguet Antonio, Elaboración de cartss descriptivas, guía para elaborar el programa de un curso, área sistematización de la enseñanza No.2, - Editorial Trillas, México,D.F.1982.
- Ibarrola María De, Las dimensiones sociales de la educación, Edit. el - caballito, México D.F. 1985, Pag.159
- Kaufman Roger, Planificación de sistemas educativos, Edit.Trillas, México D.F. 1980, Pag.186.
- La Belle J. Thomas, Educación no formal y cambio social en America Latina Edit.Nueva Image, México,D.F.1980, Pag.200.
- Lafourcade Pedro D., La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros, Edit.Trillas, México,D.F.1981,Pag.208
- Mendoza Nuñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, Edit.Trillas, México,D.F.1982, Pag.131

- Murillo Miguel J., Noe, Disposiciones legales y oficiales en materia de capacitación y adiestramiento, Derie enfoque práctico No.1, Edit.Lito--gráfica Oro, México, D.F.1981
- Pimentel González Oscar, Evaluación del seguimiento de capacitación y el impacto de la acción institucional, Edit.INCA Rural, México,D.F,1982,Pag. 115
- Reza Trosino Carlos, Manual de capacitación y adiestramiento,Edit.UCECA, México,D.F,1981,Pag.255
- Ruiz Dueñas Jorge, Sistema económico,planificación y empresa pública en México.Edit.Trillas, México,D.F.1982, Pag.180
- Warren Howard C.,Diccionario de Psicología,Edit.F.C.E., México,D.F.1964, Pag.500
- Ybarra Almada Agustín, La capacitación en el medio rural como una modalidad significativa en la educación en America Latina. En ponencia para el análisis, evaluación y prospectiva de la educación de adultos en América Latina, Edit.AMEDA, México D.F. 1984.