

15
2ej



Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGON

**La Elaboración de Programas de Inducción al Puesto,
a partir de la Formación Profesional del Licenciado
en Pedagogía: Propuesta Teórico - Metodológica.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A
DIANA ANGELINA GARCIA LOZANO

San Juan de Aragón, Estado de México 1991

FALLA EN ORIGEN



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 está 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

Introducción	1
I El Marco Legal de la Capacitación	9
1.1. Constitución Política Mexicana	12
1.1.1. Artículo 123	
1.2. Ley Federal del Trabajo	12
1.2.1. Capítulo III Bis "De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores"	
1.2.2. Generalidades	
1.2.3. Obligaciones de la Empresa	
1.2.4. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores	
1.2.5. Planes y Programas	
1.2.6. Sanciones	
II La Capacitación como Proceso Educativo	29
2.1. La Capacitación	33
2.1.1. Objetivos	
2.1.2. Funciones	
2.1.3. Tipos de Capacitación	
2.2. Planeación Educativa y Capacitación	43
2.3. El Proceso Educativo	51
2.3.1. Proceso Enseñanza-Aprendizaje	
2.3.2. Tipos de Aprendizaje	
2.4. Inducción al Puesto	65
2.4.1. Objetivos	
2.4.2. Perfil de Puesto	
2.4.3. Descripción de Puesto	

VI	Conclusiones	217
VII	Anexos	223
	Anexo 1 El Marco Legal de la Capacitación	225
	Anexo 2 Organigrama de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	245
	Anexo 3 Análisis de Puestos	249
	Anexo 4 Evaluación	255
	Glosario	261
VIII	Bibliografía	267

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

La educación es un proceso permanente en el hombre, a través - de ella adquiere de su medio elementos socio-culturales que le permiten participar en la vida social, económica y cultural. - A lo largo de su vida, el hombre busca alternativas con las -- cuales pueda obtener un mejor nivel de vida, la educación es - uno de los elementos que le darán la posibilidad de encontrarla. Es a través de la formación profesional obtenida de la educación escolar y extracolegial como el hombre adquiere la capacidad de crear y transformar sobre su realidad.

Actualmente, todo profesionista se enfrenta a diferentes situaciones para las cuales es preciso que su formación profesional sea lo más completa posible, de tal forma que pueda participar en la evolución histórica de su sociedad. Son cada vez más -- las necesidades en el mercado de trabajo y mayores los requisitos para su ingreso, lo que obliga a cada profesionista a man-tenerse actualizado y con ello mejorar las posibilidades de desarrollo, además para cumplir con el compromiso que con su so-ciedad ha adquirido.

Es el mismo mercado laboral el que propicia y fomenta el desarrollo versátil del individuo, esto es, que tenga elementos suficientes para participar en áreas diversas, con lo que se com

plementa y enriquece su formación profesional y se favorece su desarrollo integral, que es uno de los principales objetivos -- de la educación.

El Plan de Estudios de la carrera de Pedagogía, proporciona al estudiante conocimientos en cinco áreas: Socio-pedagogía, Psicopedagogía, Histórico-Filosófica, Investigación y Didáctica y Organización Escolar, de los cuales adquiere elementos teórico prácticos básicos que vinculará y enriquecerá a través de su -- trayectoria laboral, de acuerdo a la actividad que se dedique. Por tanto, se le presentan diferentes alternativas en las cuales desarrollarse profesionalmente, un caso concreto lo consti -- tuye la Capacitación, en el cual participa en grupos interdis -- ciplinarios a partir de elementos que le proporcionan las á -- reas de Didáctica y Organización Escolar y Psicopedagogía, -- complementando y enriqueciendo la labor.

La Capacitación es una forma de educación extraescolar y se -- lleva a cabo principalmente en las Empresas, derivada de las -- necesidades educativas de los empleados, a partir de las cua -- les se establecen objetivos de aprendizaje, los cuales impli -- can un proceso de enseñanza-aprendizaje y tienden hacia el fin principal de todo proceso educativo; el desarrollo integral -- del hombre.

En el medio empresarial, la Capacitación ha retomado importancia. Por una parte, con las disposiciones legales establecidas en el año de 1978 por el Lic. José López Portillo, que le dá carácter de garantía constitucional; y por otra, ante la necesidad de obtener mejores resultados de los empleados en un tiempo menor, esto es, con el objetivo de favorecer la productividad. En estos términos, la Capacitación se orienta a la adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes para responder a las necesidades de cada Empresa.

La primera fase de la Capacitación como proceso educativo, la constituye el Programa de Inducción al Puesto, en el cual debe presentarse al empleado de manera general la Empresa, el departamento al que se integrará y de manera específica el puesto que desempeñará. A través de este programa se propicia la ubicación del empleado de nuevo ingreso en el ambiente empresarial y favorece su desempeño y formación profesional.

La propuesta que se plantea, surge inicialmente a partir de la experiencia laboral en Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo de Personal, elemento fundamental de la corriente empirista que "... sostiene que la única causa que da origen al conocimiento es la experiencia ... El empirismo se va forjando en hechos concretos que promueven un proceso formado por la experiencia externa (la sensación) y la experiencia interna (la reflexión). La percepción sensorial de los obje--

tos inicia el proceso de conocimiento y la reflexión sobre lo captado es lo que lo consolida." (I) Esta experiencia permitió detectar que por la magnitud de la Empresa se desatienden aspectos tan importantes como la Inducción al Puesto, ante esto, se resalta la necesidad de que el empleado se informe tanto de la organización, el departamento al que se integrará, -- así como los objetivos y funciones del puesto que ocupará, de tal forma que reconozca la importancia del mismo, favoreciendo con ello su desempeño e integración al grupo de trabajo. Situación que confrontada con la de otras Empresas permitió realizar un análisis de la situación actual de la Inducción al Puesto y derivar indicadores que fundamentan la propuesta de lineamientos generales para la elaboración del programa respectivo, mismo que requiere del Proceso Administrativo en sus fases Mecánica y Dinámica para su realización.

Es precisamente la Inducción al Puesto, el objeto de estudio central de este trabajo de tesis, cuyo desarrollo se articula por los elementos siguientes; para que se lleve a cabo el Proceso de Capacitación en cada Empresa, es necesario inicialmente remitirse y sujetarse a las disposiciones legales establecidas por el Gobierno Federal, las cuales norman toda acción que se realice a este respecto. La Elaboración de Planes y Programas de Capacitación requiere de la Planeación Educativa, que --

(I) Gutiérrez Pantoja, Gabriel. Metodología de las Ciencias Sociales I. P. 7

es un proceso permanente y continuo de asignación de recursos y establecimiento de acciones encaminadas a lograr fines y metas educativas, a partir de las necesidades empresariales y -- del personal que la integra, mismas que permiten fijar objetivos generales, particulares y específicos que guiarán el proceso educativo en Capacitación; estos a su vez facilitan la se--lección del contenido temático, así como de métodos y técnicas de instrucción y el tipo de evaluación que se realizará. Es -- así como mediante el proceso educativo, cada empleado adquirirá o perfeccionará sus conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para favorecer su desempeño y productividad en un -- puesto determinado. Cabe señalar que la evaluación no culmina con la evaluación del aprendizaje, esta es un proceso permanente que a través del seguimiento del desempeño y productividad del empleado permitirá detectar nuevas necesidades de Capacitación y con ello otras perspectivas para el desarrollo de los -- empleados.

CAPITULO I
EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

El desarrollo de las Empresas se vincula principalmente a la eficiencia en el desempeño de funciones y la productividad de cada empleado, lo cual ha enfatizado la importancia de la Capacitación para dar solución a los problemas que se presenten al respecto.

Hace ya más de una década, el Gobierno Federal realizó modificaciones referentes a la Capacitación de los trabajadores, elevándola a rango constitucional dentro de la Constitución Política Mexicana y la Ley Federal del Trabajo, hecho que favorece la preparación del empleado para el desempeño de su trabajo y con ello su productividad.

Es a través del Marco Legal como se norman las actividades de Capacitación en las Empresas, las cuales tienen como objetivos que el empleado tenga mejores niveles de vida y bienestar y para que el empresario obtenga mayores índices de productividad.

El Marco Legal de la Capacitación

Toda Empresa, para llevar a cabo sus actividades, cuenta con - "recursos materiales, técnicos y humanos".⁽¹⁾ Los recursos materiales comprenden las instalaciones, mobiliario, maquinaria, así como todo aquel material que servirá para llevar a cabo el trabajo de cada empleado. Los recursos técnicos son los sistemas, políticas, procedimientos, organigramas que norman y organizan el trabajo. Los Recursos Humanos son los empleados que integran la Empresa, de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes ocupan los diferentes puestos que la conforman

Los Recursos Humanos son elementos fundamentales dentro de toda Empresa, sin ellos, aún cuando se cuente con los recursos - técnicos y materiales, no se pueden determinar objetivos a lograr. El aprovechamiento y desarrollo de los Recursos Humanos son responsabilidad de cada organización, al recibir Capacitación el individuo se desarrollará, beneficiando a la Empresa - para la cual trabaja y por consecuencia a su sociedad. La Capacitación permite que el empleado adquiera conocimientos, desarrolle y/o mejore habilidades y aptitudes. No solamente el empleado integrado a la Empresa necesitará Capacitación, deberá contemplarse a partir de su ingreso y durante su trayectoria total con fines promocionales favoreciendo el desempeño y el desarrollo de la personalidad.

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 25

Para que se lleve a cabo la Capacitación de los trabajadores, toda Empresa o Institución debe sujetarse a las disposiciones legales establecidas en la Constitución Política Mexicana y la Ley Federal del Trabajo, que norman las actividades que se regulan a este respecto.

En la Constitución Política Mexicana, el Artículo 123, establece protección al trabajo que el hombre realiza, el cual es un elemento que le permite mejorar su forma de vida y está reconocido como un derecho social. La Fracción XIII, del Apartado A contempla la obligación de las Empresas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo que realizan, de acuerdo a los sistemas, métodos y procedimientos establecidos. Por otra parte, la Fracción XXXI, del mismo Apartado, se refiere a los conflictos que surjan respecto a las obligaciones patronales -incluida la Capacitación y Adiestramiento- que serán sancionadas de acuerdo a la Ley reglamentaria.

La Ley Federal del Trabajo, Título Cuarto, Capítulo III Bis, trata sobre los aspectos específicos de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, el cual es un trabajo conjunto que realizan la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Educación Pública, así como las Empresas gubernamentales y privadas. El reconocimiento de la Capacitación como garantía constitucional tiene como objetivo que el empleado tenga mejor preparación para realizar su trabajo, incrementando su productividad y reduciendo costos, resultados que se manifestarán en el desarrollo del empleado, la Empresa y el país.

El Capítulo III Bis, titulado "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores", contempla:

- El derecho de los trabajadores a recibir Capacitación o Adiestramiento para elevar su nivel de vida y su productividad. (153-A)

- La determinación del lugar donde los empleados recibirán Capacitación o Adiestramiento, horario (dentro o fuera de la jornada de trabajo). A través de instructores internos, externos o en Instituciones determinadas. (153-B, 153-E)

- Los objetivos que debe tener la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores: Actualización y perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y aptitudes. Preparación para ascensos, prevención de riesgos de trabajo e incremento de la productividad. (153-F)

- La Capacitación inicial que requieran los trabajadores para el desempeño de su labor. (153-G)

- Las obligaciones de los empleados al recibir Capacitación o Adiestramiento: Asistencia puntual y participación dentro de las actividades requeridas. Atención a indicaciones correspondientes al Programa y presentación de los exámenes establecidos. (153-H)

- Conformación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con carácter de mixtas por estar integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. (153-I, 153-J)

- Constitución de Comités Nacionales de Capacitación. (153-K, 153-L)

- Especificación de la obligación de proporcionar Capacitación y Adiestramiento en Contratos Colectivos. (153-M)

- Presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de Planes y Programas para su aprobación o las modificaciones realizadas a los autorizados y registrados. (153-N, 153 O, 153-R)

- Registro de personas e Instituciones capacitadoras que de acuerdo a su preparación profesional recibirán la autorización correspondiente. (153-G, 153-P)

- Requisitos de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento: Su duración sea no mayor a cuatro años, contemplar todos los puestos y niveles, establecer el orden en que serán capacitados todos los empleados. Especificar el número de registro y nombre de los instructores correspondientes. (153-D, 153 Q)

- Expedición de Constancias de Habilidades Laborales a todos aquellos que aprueben los exámenes correspondientes a la Capacitación o Adiestramiento. Esta constancia se utiliza dentro de la Empresa, para fines de promoción. (153-T, 153-U, 153-V, 153-W)

En el caso de que la Empresa contrate a empleados menores a dieciséis años, recibirán Capacitación y Adiestramiento con el mismo derecho que los demás empleados. (153)

La Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores deberá contemplarse en:

- A) El Contrato Individual, que señala la obligación del patrón para Capacitar o Adiestrar a los trabajadores de acuerdo a Planes y Programas establecidos. (25, Fracción VIII)
- B) El Contrato Colectivo, que establece las condiciones relativas a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores. (391, Fracción VII)
- C) El Contrato Ley, que se celebra entre uno o varios sindicatos, o uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, en el cual se establecen las condiciones en que -- deberá presentarse el trabajo e incluye las reglas conforme a las cuales se formularán los Planes y Programas para la -- implementación de la Capacitación o Adiestramiento (412, -- Fracción IV y Fracción V)

Dentro de este Marco Legal se contemplan cuatro artículos que hacen referencia a la Capacitación y Adiestramiento para empleados de Nuevo Ingreso: 153-F, 153-G, 153-M y 391. Estas -- disposiciones en conjunto establecen procedimientos y requisitos para la Elaboración e implementación de Programas de Capacitación y Adiestramiento en circunstancias similares en cada Empresa, lo que permite las mismas oportunidades de desarrollo a todos los empleados.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social vigila la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, convoca a la formación de Comités Nacionales de Capacitación. Coordina su trabajo con la Secretaría de Educación Pública para la implementación y certificación de Planes y Programas, organiza y vigila el cumplimiento de las Empresas la Capacitar o adiestrar a sus empleados. (Figura 1).

ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

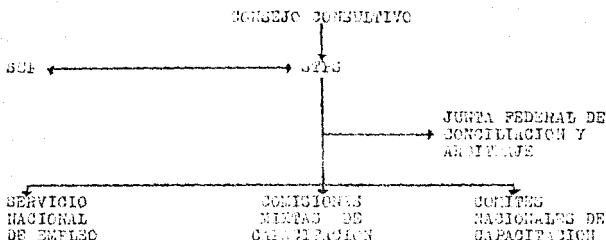


Figura 1

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es asesorada por un Consejo Consultivo, integrado por representantes del Sector Público de las Organizaciones Nacionales de trabajadores y de patrones a razón de cinco miembros por cada uno de ellos, con sus respectivos suplentes para el cumplimiento de sus funciones. (539-A, 539-B, 539-C, L. F. T.)

Por su parte, las Juntas federales de Conciliación y Arbitraje conocerán los conflictos de trabajo surgidos con respecto a la obligación patronal de proporcionar Capacitación o Adiestramiento a los trabajadores (698, 699 L. F. T.)

El servicio nacional de empleo tiene como objetivos: Organizar, promover y supervisar el Proceso de Capacitación que se lleve a cabo en cada Empresa y el registro de las Constancias Laborales. (537, 538 L. F. T.)

Las Comisiones Mixtas de Capacitación vigilan los sistemas y procedimientos conforme a los artículos de la Ley del Proceso con el fin de perfeccionarlos de acuerdo a las necesidades de los

trabajadores y las Empresas. (153-I, 153-J L.F.T.)

Los Comités Nacionales de Capacitación determinan los requisitos para la Capacitación y Adiestramiento en cada actividad, e laboran el Catálogo Nacional de Ocupaciones, proponen sistemas y formulan recomendaciones, evalúan los resultados del proceso y registran Constancias de Habilidades Laborales que satisfagan los requisitos legales establecidos. (153-K, 153-L L.F.T.)

Para que cada Empresa cumpla con los requisitos que se establecen en el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo se -- han elaborado formatos especiales (su reproducción es libre, -- siempre y cuando sus dimensiones sean de 28x21.5 cm., -- presentarse por triplicado usando letra de molde) entre los cuales -- destacan por su importancia los siguientes:

Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento

Registrados a través de la presentación del formato DC-2, -- "Forma para Presentación Resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento", ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social al través de la Dirección General de -- Capacitación y Adiestramiento, con los datos siguientes:

- . Registro Federal del Contribuyentes de la Empresa o Patrón.
- . Registro Patronal del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- . Datos Generales de la Empresa, tipo de contrato -- que rige, fecha de celebración de revisión o prórroga del mismo. Número total de trabajadores, es

- pecificando número de hombres y mujeres.
- . Características del Plan, número de establecimientos en los que rige, periodo que abarca, número de trabajadores a capacitar en cada Programa, número de participantes en los niveles educativos: Alfabetización, Primaria y Secundaria.
 - . Etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores, denominación de los puestos existentes, número de trabajadores en cada puesto, cuántos se capacitarán en cada etapa así como la fecha de inicio y término de cada una.
 - . Nombre de los Programas Específicos y/o Programas Generales por puestos de trabajadores, denominación de los puestos, número progresivo y nombre de cursos o eventos y/o niveles educativos y/o módulos. Objetivos y contenido temático de cada uno.
 - . Modalidad y duración de los programas específicos, generales y niveles educativos, número progresivo y duración de cursos o eventos. Especificar el tipo de programa mediante el cual se proporcione capacitación a los empleados. Número de registro y nombre del agente capacitador .

Es importante resaltar que los niveles educativos: Alfabetización, primaria y secundaria para adultos pueden ser incluidos en el mismo formato, siempre y cuando se especifiquen los siguientes aspectos:

- . Objetivos, los cuales principalmente se refieren a la actualización y perfeccionamiento de las habilidades de los trabajadores.

- . Periodo educativo, debe ser no mayor a seis meses para Alfabetización y dieciocho para Primaria y - Secundaria.
- . Horario, puede ser dentro o fuera de la jornada - de trabajo, de acuerdo con las actividades que de desarrollan los trabajadores.

Para ser válido el formato debe contener las firmas y nombres - del Patrón o Representante Legal de la Empresa y del Secretario General del Sindicato, Representante Legal o Representante de - los Trabajadores ante la Comisión Mixta. (Anexo 1, Figura 2, 2.1., 2.2., 2.3.).

Registro de Programa General

Para registrar los programas que se elaboran en las distintas - Empresas, es preciso que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Dirigirse a todos los puestos, previo análisis del mismo.
- b) Capacitar o Adiestrar todos los aspectos neces--- rios para cada puesto.
- c) Mediante módulos, llevar a cabo la Capacitación o Adiestramiento, especificando técnicas, recursos y proceso de evaluación.

El registro se obtiene presentando ante la Secretaría del Traba- jo y Previsión Social la forma DC-3G, "Forma para Registro de - Programa General", anexando el análisis del puesto al que está dirigido y el desarrollo de los temas contenidos en cada módulo

El formato requiere los siguientes datos:

- . Nombre o razón social del agente capacitador.
 - . Datos generales del Programa.
 - . Estructura del Programa.
 - . Número de registro del agente capacitador.
 - . Nombre del módulo, duración total en horas.
 - . Objetivos Particulares.
 - . Temas y subtemas.
 - . Objetivos específicos, centrados en el participante.
 - . Actividades de Instrucción.
 - . Duración en horas, especificando horas teóricas y horas prácticas.
 - . Técnicas de instrucción por cada Objetivo particular.
 - . Recursos Didácticos necesarios.
 - . Tipo de Evaluación.
 - . Bibliografía.
- (Anexo 1, Figura 3, 3.1., 3.2., 3.3.)

Modificaciones al Plan y Programas

Cuando se realizan modificaciones al Plan y a los Programas de Capacitación es necesario manifestarlo y presentar la "Forma -- para Presentación de Modificaciones al Plan y Programas de Capacitación y Entrenamiento", ante la Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social, para su autorización con los datos siguientes

- . Registro Padrón 1 de Cuentas de la Empresa o Patrón.
- . Datos Generales (Actuales), Nombre o Razón Social domicilio, número de registro del Plan, número de oficina de registro.

- . Tipo de modificación que se realiza.
- . Firma de aprobación de las modificaciones, nombre y firma del Representante Legal y del Secretario General del Sindicato, Representante Legal o Representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta.
- . Especificación de las modificaciones de manera concreta y resumida, incluir los datos anteriores y los datos actuales. (Anexo 1, Figura 4, 4.1.)

Constitución de Comisiones Mixtas

Para la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es necesario presentar el formato DC-1 "Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con los siguientes datos:

- . Datos de la Empresa, nombre o razón social, registro federal de causantes, registro patronal del Instituto Mexicano del Seguro Social, domicilio, actividad específica o giro de la Empresa.
- . Datos de los trabajadores, número total, número de representados en la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, número de trabajadores representados por contrato (Individual, Colectivo y Ley).
- . Datos del Sindicato, denominación y domicilio.
- . Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, representantes de los trabajadores y patronales incluyendo nombre, registro federal de causantes y firma de cada uno. Inicio de actividades de la Comisión Mixta (día, mes y año). Especificar si la Comisión Mixta rige para más de un establecimiento (número y domicilios).

- . Adjuntar bases generales de funcionamiento (firmadas por la Comisión Mixta) y la relación total de trabajadores representados con la firma de certificación de la mayoría cuando no existe Sindicato.
- . Certificación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento por los trabajadores, nombre y -- firma del Secretario General del Sindicato o Representante Legal, cuando no hay Sindicato anexar la relación de trabajadores. Por la Empresa, nombre y firma del Patrón o Representante Legal. Especificar el lugar y fecha de la Constitución de la -- Comisión Mixta (Anexo 1, Figura 5, 5.1.)

Actualización Relativa de la Comisión Mixta

El trámite se realiza a través de la presentación del formato - DC-1A, "Informe sobre la Actualización Relativa de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, que requiere los datos siguientes:

- . Nombre o Razón Social de la Empresa.
- . Número de Registro de la Comisión Mixta.
- . Número de oficio de registro.
- . Domicilio de la Empresa.
- . Actualización de los representantes de los trabajadores, datos anteriores y actuales (nombre, registro federal de causantes y firma).
- . Actualización de los representantes patronales ante la Comisión Mixta, datos anteriores y actuales (nombre, registro federal de causantes y firma).
- . Modificación de las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta.
- . Tipo de modificación que se realiza, especificando los datos anteriores y actuales.

- . Certificación de la Actualización con nombre y -- firma del Patrón o Representante Legal de la Em-- presa y nombre y firma del Secretario General del Sindicato, Representante Legal o el elegido por -- la mayoría de los trabajadores. (Anexo 1, Figura 6, 6.1.).

Constancia de Habilidades Laborales

Al término de la Capacitación y Adiestramiento, cada trabajador recibe su Constancia de Habilidades Laborales (formato DC-4), -- la cual certifica la acreditación del curso y contiene los si-- guientes datos:

- . Fecha en que se otorga.
- . Nombre del trabajador.
- . Registro Federal de Causantes.
- . Puesto del trabajador.
- . Nombre o razón social de la Empresa o Patrón, Re-- gistro Federal de Contribuyentes y domicilio.
- . Actividad específica o giro.
- . Número de registro del Plan de Capacitación y A-- diestramiento de la Empresa.
- . Origen de la constancia, **determinar** si se trata -- de un Programa Específico, Adhesión a Programas -- Generales (número de registro), Examen de sufi-- ciencia o comprobación documental.
- . Duración de la Capacitación o Adiestramiento del trabajador, fecha de inicio del primer curso (mes y año) y fecha de terminación del último curso -- (mes y año).
- . Actividades esenciales del puesto de trabajo a -- que se refiere la constancia.

- . Relación de agentes capacitadores que impartieron Capacitación y Adiestramiento al trabajador, nombre del curso, evento, nivel educativo y/o Programa. Incl. r.l., duración en horas y firma del agente capacitador.
- . Autenticación de la Comisión Mixta con el número de registro correspondiente.
- . Firma del Representante Legal de la Empresa ante la Comisión Mixta (nombre, registro federal de causantes y firma) y del Representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta (nombre, registro federal de causantes y firma). (Anexo 1, Figura 7, 7.1.).

Listas de Constancias de Habilidades Laborales

Ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se deben presentar las Listas de Constancias de Habilidades Laborales expedidas a los trabajadores a través del formato DD-5, "Lista de Constancias de Habilidades Laborales", anexando copia de cada constancia incluida, el formato contiene los datos siguientes:

- . Fecha (día, mes y año).
- . Nombre o razón social de la Empresa o Patrón.
- . Registro federal de Causantes.
- . Registro patronal del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- . Domicilio.
- . Actividad específica o giro de la Empresa.
- . Número de registro del Plan de Capacitación y Adiestramiento.
- . Relación de trabajadores, agrupados por puestos de trabajo.
- . Nombre y firma del Patrón o Representante Legal de la Empresa. (Anexo 1, Figura 8, 8.1.).

Además del Capítulo III Bis, la Ley Federal del trabajo, hace referencia en otros artículos a la capacitación y adiestramiento para los trabajadores, los cuales se pueden organizar en cinco grupos:

Capacitación y adiestramiento
Caracterización

Concepto	Artículos
<p>Generalidades. Son aquellos artículos en los que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social interviene directamente en las acciones que se realizan y aquellos que contemplan patrones y empleados en igualdad de circunstancias para participar en el proceso de Capacitación</p>	153-C, 153-K, 153-L, 153-P, 153-V, 153-W, 153-X, 523, 526, 527, 527-A, 529, 537, 538, 539, 539-A, 539-B, 539-C.
<p>Obligaciones de la Empresa. Son las obligaciones que debe cumplir la Empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y con los empleados al constituir una Organización laboral.</p>	30., 70., 134, 153-I, 153-J, 153-M, 153-N, 153-O, 159, 180, 391, 412.
<p>Derechos y Obligaciones de los trabajadores. Al formar parte de una Empresa el empleado tiene derechos y obligaciones, para poder llevar a cabo su trabajo es necesario que participe en la Capacitación que se imparte dentro o fuera de la Empresa para la cual trabaja.</p>	153-A, 153-E, 153-G, 153-H, 153-T, 153-U.

Concepto	Artículos
<p>Planes y Programas.</p> <p>Se elaboran a partir de las necesidades que se presenten, deben reunir características y requisitos determinados para obtener su registro e implantarse en las Empresas.</p>	153-D, 153-F, 153-x, 153-S.
<p>Sanciones.</p> <p>Los artículos establecidos en la Constitución Política Mexicana y la Ley Federal del Trabajo deben respetarse, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social lo verifica, en caso de no cumplirse se han establecido las sanciones correspondientes.</p>	153-S, 698, 699, 892, 992, 994.

Para obtener resultados de los empleados con eficiencia es necesario prepararlos para el desarrollo de sus actividades mediante la Capacitación, no como una obligación, puede considerarse un requisito de ingreso anterior al primer día de trabajo, en el cual mediante Inducción al Puesto, se ubique al empleado en el ambiente de trabajo al que se ha integrado. Cada Empresa tiene sus procedimientos y sistemas propios para el desarrollo de las actividades de cada puesto, de acuerdo a ellos es necesario preparar al individuo que ocupará el puesto, independientemente de la experiencia y conocimientos que tenga, para que realice sus funciones acorde a las normas internas de la Organización a la cual se integra.

El Programa de Inducción al Puesto, debe elaborarse de acuerdo a las necesidades de cada uno de los que conforman la Empresa, con lo cual el empleado tendrá elementos para realizar las actividades correspondientes y en un lapso de tiempo evaluar su desempeño, de esa manera se valora la utilidad del programa establecido e indica si responde a las necesidades actuales de Capacitación inicial. Si el resultado obtenido no es el esperado, proporciona datos que permiten reestructurarlo e incorporar temas y actividades que complementen y enriquezcan su contenido.

Se requiere rescatar la importancia de la Capacitación no como requisito legal sino como parte del desarrollo integral del empleado favoreciendo su desempeño e incrementando su productividad principalmente, resultados que se manifestarán y contribuirán al desarrollo a que tiende la Empresa e incidirán en el puesto o salario del empleado, permitiéndole mejorar sus condiciones de vida y enriquecer su formación profesional.

La formación profesional responde en gran parte a la necesidad de desarrollo que el individuo tiene, mientras se encuentre mejor preparado para el desempeño de su puesto, los resultados de su trabajo serán de mayor calidad.

La Capacitación para los empleados debe ser un proceso permanente debido a la importancia que representa para el trabajador y para la Empresa, con mayor preparación que el individuo tenga, la posibilidad de participar en las diversas actividades que se desarrollan, se incrementa. El empleado no sólo se limitará al desempeño de sus funciones, contribuirá también aportando nuevos elementos, sistemas, procedimientos, para el desempeño de las funciones generales que se realizan dentro de la organización.

CAPITULO II
LA CAPACITACION COMO PROCESO EDUCATIVO

LA CAPACITACION COMO PROCESO EDUCATIVO

La Capacitación se lleva a cabo en las Empresas a partir de la necesidad de favorecer el desempeño de los empleados e incrementar su productividad, lo cual implica el proceso Enseñanza-Aprendizaje porque a través de él se adquirirán o perfeccionarán los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para complementar la formación profesional del empleado.

Para realizar el proceso de Capacitación es necesario recurrir a la Planeación Educativa que establecerá las acciones a seguir a partir de las necesidades educativas que se presenten en un momento determinado, derivándose los objetivos que guiarán el desarrollo del empleado en función de los objetivos empresariales.

La Elaboración de Programas de Capacitación constituye la respuesta a las necesidades que están presentes en cada puesto específico, para lo cual es necesario realizar la selección de contenidos temáticos, actividades, métodos y recursos necesarios para realizar la Instrucción.

El Proceso Educativo en la Empresa favorecerá la generación de recursos humanos con mayor capacidad para el desempeño de funciones y mejores resultados de productividad.

2.1. La Capacitación

Durante la Revolución Industrial se experimentan grandes cambios en la tecnología que marcan el paso de transición de la manufactura a la industria. Primeramente se reemplaza la producción doméstica por las fábricas y se mecanizan todas aquellas actividades que exigen esfuerzos físicos, propiciando que los requerimientos de Capacitación y Adiestramiento sean nulos por ser trabajos semicalificados.

Posteriormente la introducción de métodos de producción en serie incrementa la demanda de trabajadores semicalificados, más tarde, con la automatización de la producción se sustituye al hombre para realizar diversas actividades mediante el empleo de máquinas.

La Instrucción Elemental se considera como "un instrumento para preservar el equilibrio y la responsabilidad social"⁽²⁾ Por su parte el acceso a la Educación Secundaria y Universitaria es únicamente para las clases dirigentes retomando un carácter elitista. Durante esta época, la educación permite diferenciar claramente el estrato social a que pertenece cada individuo, son únicamente los estratos con posibilidades de solventar los gastos que la educación implica, los que tienen acceso a la misma. Para el trabajo no retoma importancia porque el empleo de máquinas reduce el trabajo que el hombre realiza y su nivel educativo no incide en la producción.

Es en el año de 1931 cuando la Ley Federal del Trabajo establece un Contrato de Aprendizaje, este contrato propició principalmente la explotación a los trabajadores porque como aprendi

(2) Adams, Don. Papel de la Educación en el Desarrollo Nacional. p. 125

ces la ley contemplaba la posibilidad de percibir un salario menor al establecido durante el periodo correspondiente. En el año de 1970, se anula el Contrato de Aprendizaje y se establece la Capacitación y el Adiestramiento con carácter de obligatoria, hecho que no tuvo trascendencia alguna en las Empresas.

El antecedente más importante de la Capacitación y Adiestramiento para los trabajadores, se ubica en el periodo sexenal del Lic. José López Portillo (1976-1982), durante el cual se eleva a rango constitucional en el año de 1978, con las siguientes finalidades:

" Que el trabajo sea motivo de realización cabal del hombre y que la movilidad vertical y horizontal de la mano de obra sea más racional y equitativa;

Que se reduzcan los accidentes de trabajo; y

Que se eleve la productividad a nivel nacional con el fortalecimiento de mecanismos paralelos de distribución de sus beneficios." (3)

Esta modificación propicia reformas a la Ley Federal del Trabajo que la reglamenta, se modifican también las normas internas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y se crea la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento -UCECA-, que responde a las necesidades de promocionar oportunidades de empleo y elevar la productividad. Entendiendo a la productividad como el aprovechamiento racional de los recursos con que cuenta una Empresa, reduciendo tiempos de trabajo para la obtención de un producto, esto es, la cantidad producida de acuerdo al trabajo efectuado y el capital invertido.

(3) Beyer Esparza, Jorge E. Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo. p. 68

Durante el sexenio se pretende responder al desempleo y subempleo existente, así como también enfrentar graves problemas demográficos y educativos principalmente, mediante la educación se busca equilibrar la oferta y demanda de mano de obra, "El rol de la educación condiciona la vida laboral del sujeto y, por tanto, determina de modo mediano su papel en la vida económica" (4)

Las actividades que realizaba USCSA, actualmente las lleva a cabo la Subsecretaría "E", de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conformada por los siguientes elementos:

- . Unidad Coordinadora de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo.
 - . Dirección General de Empleo.
 - . Dirección General de Capacitación y Productividad.
 - . Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo.
 - . Dirección General de Fomento Cooperativo y Organización Social para el Trabajo.
- (Anexo 2)

(4) Ibidem p. 40

Los términos Capacitación y Adiestramiento se han utilizado indistintamente para referirse a la educación que se lleva a cabo dentro o fuera de la Empresa, con el fin de que los trabajadores actualicen sus conocimientos, desarrollen habilidades y mejoren aptitudes y para prevenir riesgos de trabajo, con el propósito de incrementar la productividad. Se otorga a cada empleado de nuevo ingreso para ocupar una vacante y al empleado ya incorporado para ocupar un puesto diferente o mejorar su desempeño. Al referirse a ambos términos, diversos autores coinciden que:

Adiestramiento: Se refiere a las habilidades o destrezas que deben desarrollar los empleados para el desempeño de las funciones de su puesto y obtener resultados de forma inmediata, dirigido principalmente al trabajo físico.

Capacitación: Tiende a la adquisición de conocimientos básicamente técnicos que permiten el desempeño de las funciones correspondientes en un nuevo puesto, realizada de manera sistemática a través de técnicas y métodos con el fin de lograr desarrollo profesional y personal, favoreciendo el incremento de la productividad y la formación profesional.

Ambos conceptos se han dado a partir de los diversos enfoques y teorías que se han encargado de estudiarlas, principalmente la Administración y la Psicología, sin embargo, es importante resaltar la participación del pedagogo en el proceso que se genera, que de acuerdo a su formación profesional complementa y enriquece las acciones que se realizan a este respecto.

Desde el marco educativo en el cual interviene el pedagogo y - para efectos de desarrollo de este capítulo, es posible definir la Capacitación como el proceso educativo mediante el cual el empleado adquiere o perfecciona sus conocimientos, habilidades y aptitudes para el desempeño de un puesto. Como proceso educativo es una actividad sistemática y gradual orientada --- principalmente al desarrollo integral del empleado, incrementando su productividad en el trabajo resultados que se manifestarán en el desarrollo integral de la Empresa y el país que -- conforman, "... la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado, -- permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos; por otro, una mayor educación puede significar mayores niveles de vida ..." (5)

Cada individuo tiene características propias que lo diferencian de los demás es preciso adecuarlos a las actividades que realiza o realizará en el futuro. A fin de lograr el desarrollo de cada empleado en la Empresa, es necesario que cada uno adquiera nuevos conocimientos y desarrolle sus capacidades para lo cual la Capacitación es el auxiliar con que cuenta la Organización. A pesar de que el trabajo cotidiano le dá elementos para capacitarse en áreas específicas, es necesario que se lleve a cabo a través del proceso educativo cuyos resultados - se reflejarán en el logro de los objetivos de su puesto.

(5) Arias Bulcía, Fernando. Administración de Recursos Humanos. p. 311

2.1.1. Objetivos de la Capacitación

De acuerdo a lo referido en el Capítulo I, "El Marco Legal de la Capacitación", los artículos 153-A y 153-B de la Ley Federal del Trabajo especifican que la Capacitación tiene como objetivos: Elevar el nivel de vida del empleado así como su productividad, a través de ella actualizará y perfeccionará sus conocimientos, habilidades y aptitudes hacia el trabajo que realiza y se pueden prevenir riesgos de trabajo. De acuerdo a esto las Empresas al permitir que el empleado tenga acceso a educación en su trabajo y para su trabajo contribuye a su formación profesional con lo que se posibilitará la oportunidad de mejorar respecto a sueldo y/o puesto, cuestiones que incidirán en su calidad de vida.

Mientras las condiciones laborales en que se encuentra el empleado le permiten satisfacer sus necesidades básicas, tendrá la posibilidad de establecer mejores relaciones interpersonales y se favorecerá el incremento de su productividad en la Empresa porque se promueve su desarrollo integral. Al considerar a la Capacitación como una inversión que reditúa en términos de productividad y se facilite el acceso de los empleados a la misma, se tendrán posibilidades de desarrollo.

La intencionalidad de proporcionar Capacitación a los trabajadores se puede establecer en términos de productividad, porque mientras sea menor la inversión en tiempo y costo y mayor la producción, se reduce el costo de operación. A la vez que se propicia un mejor ambiente de trabajo, el empleado conoce su puesto y funciones y está mejor preparado para desarrollarlas favoreciendo el logro de sus objetivos profesionales y económicos. Es así como al recibir Capacitación y enriquecer su formación profesional el empleado contribuye al desarrollo integral de la Empresa.

2.1.2. Funciones de la Capacitación

Como proceso educativo, la Capacitación cumple funciones que -- vinculan a la sociedad, la Empresa y el empleado, conforme al -- papel que desempeñan en el desarrollo de trabajo que se establece y la manera como inciden los resultados en cada uno.

El empleo adecuado y óptimo de los recursos materiales y técnicos con que cuenta la Empresa, se organizan y distribuyen de acuerdo a las necesidades que se presentan, propiciando con una menor inversión el incremento de la productividad. Por su parte el desarrollo de los Recursos Humanos, se manifestará en tanto cuentan con los suficientes conocimientos para llevar a cabo las actividades correspondientes al puesto que ocupan.

La función social que cumple la Capacitación es de acuerdo con las necesidades del individuo, a través de las relaciones generadas en su centro de trabajo y las relaciones sociales que establece dentro y fuera del mismo, lo cual le permite integrarse a la comunidad que conforma la Empresa y al grupo social que -- pertenece.

A nivel empresarial cumple su función al proporcionar a los empleados mayores conocimientos propiciando el desarrollo de habilidades y aptitudes hacia el puesto que desempeñan, contribuyendo a satisfacer las necesidades presentes y también los prepara para enfrentar las necesidades futuras en un puesto diferente o en el que su mismo puesto requiere, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

La función de la Capacitación se concretiza en el incremento de la productividad del empleado, esto es, mediante la educación a que tenga acceso durante su trayectoria laboral, se le permitirá mejorar su desempeño y con ello la posibilidad de transformar sus condiciones de empleo en tanto sueldo o puesto, cuestio

nes que incidirán en su vida personal permitiéndole satisfacer sus necesidades básicas principalmente y en su vida laboral --- propiciando un mejor ambiente de trabajo al contar con elementos que le permitan llevar a cabo las funciones correspondientes al puesto que ocupa. La intención de la capacitación la que le dá al empleado la posibilidad de complementar y enriquecer su formación profesional influyendo la Empresa y el medio ambiente en el cual se desenvuelve, mismos factores que en conjunto favorecen su desarrollo integral.

2.1.3. Tipos de Capacitación

La Capacitación se proporciona dentro de la Empresa para satisfacer las necesidades educativas que entre los empleados se manifiestan de acuerdo a su desempeño actual y todos aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes que precisan desarrollar para llevar a cabo las funciones que su puesto implica. El objetivo general y el momento de la trayectoria laboral en que se lleve a cabo la Capacitación, permite agruparla en dos tipos:

- . Capacitación para el trabajo
- . Capacitación en el trabajo

La Capacitación para el trabajo le va a permitir al individuo integrarse a un grupo de trabajo favoreciendo también el desempeño de las funciones en un puesto diferente al que ocupa.

La Instrucción que se otorga a los aspirantes a un puesto, son los conocimientos, habilidades y aptitudes con que deben contar para el desempeño de las actividades correspondientes al puesto vacante, generalmente se realiza con fines de selección. Al término de la instrucción el aspirante presenta un examen teórico-práctico y su resultado constituye un indicador para su selección.

La Inducción, mediante la cual al empleado de nuevo ingreso se le proporcionan conocimientos generales, objetivos y funciones de la Empresa, las actividades que realizará y cómo puede llevarlas a cabo. Esta se basa principalmente en el Perfil y Descripción de Puesto que especifican el tipo de sujeto que se requiere para el desempeño de las actividades correspondientes al mismo, esto es, sus características personales, formación profesional y experiencia necesarias.

Formación Profesional, se le proporciona al empleado nuevos conocimientos y se fomenta el desarrollo de habilidades y aptitudes para el desempeño de un puesto, enriqueciendo su formación profesional.

La Capacitación en el trabajo, es toda aquella que el empleado recibe con la finalidad de mejorar las condiciones laborales — en las que se encuentra, específicamente respecto al desempeño de su puesto.

Se lleva a cabo con el propósito de que cada empleado mejore su desempeño actual, complementando sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades y aptitudes hacia el trabajo que realiza, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales establecidos por la Empresa.

Este tipo de Capacitación está conformada por toda la que recibe a lo largo de su trayectoria laboral el empleado, indistintamente si se especializa o — contribuye a su formación profesional, favorece su desarrollo integral.

La Capacitación que el empleado recibe en la empresa, constituye un factor que contribuye al incremento de su productividad - en el trabajo que desarrolla y a su integración al ambiente laboral, las condiciones en las cuales el empleado se encuentra - dentro de la Empresa repercuten en su vida personal. Si el empleado se siente capaz de desarrollar sus funciones y lograr -- los objetivos de su puesto, contribuirá al fomento de un mejor ambiente de trabajo, porque las relaciones que establezca con -- los demás empleados y con el grupo social en el cual se desenvuelve fuera de su trabajo tendrán la posibilidad de ser más -- cordiales, conjuntamente con esto, si su preparación ha incidido en su puesto o sueldo, sus necesidades básicas se podrán satisfacer de manera inmediata y con ello mejorar su calidad de vida.

2.2. Planeación Educativa y Capacitación

"Si planeas para un año, siembra arroz.
Si para diez, siembra árboles.
Si para un siglo, educa a los hombres."

Kuen-Tze

La educación es un proceso histórico social, inherente al hombre, a través de ella adquiere conocimientos y experiencias -- que contribuyen a su desarrollo integral y la conformación de su personalidad. Dicho proceso no se lleva a cabo solamente a través de instituciones formales, a lo largo de su vida el individuo recibe y proporciona educación mediante las acciones -- que realiza y las relaciones interpersonales que establece con sus semejantes, constituyendo la educación extraescolar.

La educación como factor importante para el desarrollo de los países pretende satisfacer las demandas de personal calificado de manera equitativa, evitando excedentes o deficiencias en cada área de trabajo articulando así las necesidades del sistema productivo y la formación profesional de los egresados en los diferentes niveles educativos a través de la Planeación Educativa.

La Planeación Educativa es un proceso permanente y continuo mediante el cual se asignan recursos y se establecen acciones para alcanzar fines educativos, para lo cual es preciso remitirse al Proceso Administrativo en sus seis etapas: "Previsión, -- Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control"(6)

(6) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1a. Parte p. 64

Previsión, se refiere a la identificación de los problemas educativos.

Planeación, se establecen alternativas de solución y cómo pueden llevarse a cabo.

Organización, se seleccionan las posibles alternativas que solucionarán los problemas.

Integración, se llevan a cabo las estrategias seleccionadas.

Dirección, se establecen los criterios de eficiencia en el proceso de realización.

Control, se evalúan los resultados y conforme a ellos se modifican o complementan las etapas anteriores.

La Planeación en el campo empresarial es una actividad común, ya que en ella se planean los recursos materiales para su distribución y uso, los recursos técnicos para el mejor funcionamiento y desarrollo de las actividades que realiza la Empresa conforme a su giro y los Recursos Humanos se planean de acuerdo con los objetivos que persigue la organización, su desarrollo económico y los avances tecnológicos.

De esta manera es como la planeación educativa responde a las necesidades que se manifiestan en los Recursos Humanos, referidas a los conocimientos, habilidades y aptitudes que requieren desarrollar para el desempeño de las funciones correspondientes al puesto que ocupan, es un proceso porque a través de ella se asignan los recursos para alcanzar los fines propuestos por la Empresa que se refieran al aspecto educativo.

En este proceso se establecen todas aquellas metas, objetivos, fines que se desean alcanzar y se especifican los medios a través de los cuales es posible llegar a ellos, conformando un -- Plan -- resultado de la planeación educativa-, que tiene como -- finalidad satisfacer las necesidades educativas presentes y futuras.

La Planeación tiene como referencia las condiciones actuales y el tiempo con que cuenta para lograr resultados considerando -- asimismo las características propias de los educandos y es un proceso en tanto dá una serie de etapas encaminadas a lograr -- objetivos determinados. Los recursos que intervienen en la -- planeación educativa, son los siguientes:

Materiales, conformados por las instalaciones, equi-- pos, mobiliario, herramientas, papelería, etc.

Técnicos, integrados por sistemas, procedimientos, po-- líticas, organigramas, reglamentos, que guían las ac-- ciones internas de la Empresa.

Financieros, es el presupuesto designado a cada acti-- vidad específica.

Humanos, constituidos por los ocupantes de los dife-- rentes puestos que conforman la Empresa.

Por tanto, para llevar a cabo dicha planeación es necesario de-- terminar la situación actual de la Empresa y fijar la proyec-- ción que se busca, definiendo las metas y objetivos a corto, -- mediano y largo plazo para que sirvan como referente y se lo-- gre el cambio esperado, especificando los recursos con que se cuenta y cómo serán utilizados así como la observación de las políticas que norman internamente las acciones. Como puede observarse estos lineamientos implícita o explícitamente se en-- cuentran en los Planes que se elaboran para dar respuesta a -- las necesidades educativas existentes entre los empleados de

una Empresa. A partir de la diferencia entre la situación actual y las metas futuras se especifican los objetivos que guiarán la planeación, se determinan los medios auxiliares y las diversas alternativas de acción para llevarlo a cabo. En el paso siguiente se establecen los instrumentos y criterios de evaluación que permiten valorar y complementar su contenido, es en estos términos como la Capacitación concretiza lo establecido en la Planeación Educativa, que puede ser considerada como su etapa de ejecución porque se realizarán todas aquellas acciones que responderán a las necesidades educativas existentes

En el área de Capacitación, la planeación educativa permite especificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia que requieren los empleados en un futuro próximo conforme al puesto que ocupan o posteriormente ocuparán de acuerdo a los cambios que se produzcan en la Empresa. Mediante la Capacitación se propicia el desarrollo de las potencialidades del individuo y por lo consiguiente que el desarrollo de su puesto sea eficiente y se complemente su formación profesional.

La planeación educativa es una actividad constante y permanente, sus resultantes permiten establecer el Plan General de Capacitación de una Empresa que constituye la especificación de la Capacitación que requiere cada puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades que presenta, a su vez genera los Programas que de manera detallada establecen la estructura y contenidos que integran un Curso de Capacitación.

Para la planeación de un curso es necesario determinar los objetivos generales de acuerdo a los cambios que se desean lograr en los participantes al término del mismo, organizar los contenidos temáticos en módulos o unidades conforme a su importancia, de tal forma que permitan el logro de los objetivos y

por último señalar la bibliografía que cubra los contenidos.

Cada unidad o módulo debe especificar sus objetivos generales, los contenidos correspondientes, los métodos a través de los cuales se llevará a cabo la instrucción, los recursos necesarios que propicien la enseñanza-aprendizaje entre el grupo participante, el diseño de instrumentos de evaluación y el tiempo asignado para cada unidad o módulo. El planeamiento de cada clase por su parte, puede determinarse a través de Cartas Descriptivas, que enfocada a la Capacitación debe incluir los datos siguientes:

- . Nombre de la Empresa.
- . Nombre del Programa.
- . Puesto al que está dirigido.
- . Unidad o Módulo correspondiente.
- . Fecha del día.
- . Objetivo General de la Unidad.
- . Objetivo Específico de la Clase.
- . Contenido Temático.
- . Actividades.
- . Técnicas Didácticas.
- . Métodos Didácticos.
- . Tipo de Evaluación.
- . Tiempo asignado para cada contenido.
- . Bibliografía.
- . Observaciones.

La Carta Descriptiva es una guía para el desarrollo de la clase y cada elemento refiere a las etapas en las cuales se lleva a cabo el proceso educativo en la Empresa, mediante los Programas de Capacitación.

Carta Descriptiva

Nombre de la Empresa		Nombre del Programa					
Puesto		Unidad			Fecha		
Objetivo General de la Unidad							
Objetivos Especif.	Contenido	Actividad	Técnica	Método	Eval.	Tpo.	Biblio
Observaciones							

Las etapas del proceso educativo que se manifiestan en la Carta Descriptiva son los siguientes:

La Apertura- Constituida por la especificación de -- los objetivos generales y específicos de la clase, a sí como el contenido temático de la misma.

El Desarrollo- Lo conforman las actividades que mediante bibliografía, técnicas y métodos se realizarán con la finalidad de lograr la enseñanza-aprendizaje de los contenidos y los objetivos propuestos.

La Culminación- Establecida a través del tipo de evaluación que se aplique para verificar que los objetivos se han cumplido. La evaluación tiene como propósito el control y seguimiento de las actividades que se realizan en cada sesión, al término del curso --- constituirán la evaluación final.

La Carta Descriptiva como recurso brinda la posibilidad de --- contemplar en su totalidad los contenidos de un curso, mediante la asignación de recursos y tiempo determinados. Al tener un control de cada clase es posible cubrir íntegramente los -- contenidos de cada Programa de Capacitación establecido a partir de las necesidades de la Empresa.

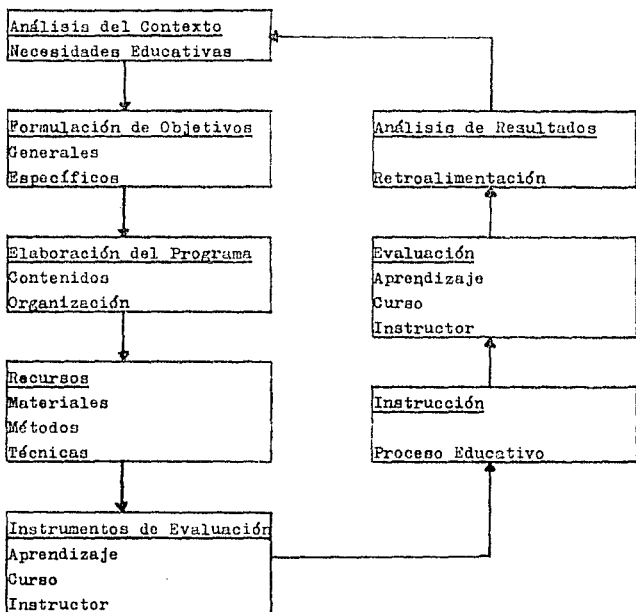
El hecho de cubrir en su totalidad los contenidos de un Programa indica que el empleado cuenta con determinados conocimientos que pueden ser la base para otros posteriores o sea el complemento de algún curso anterior, por lo cual los contenidos - deben organizarse para ser aprendidos de acuerdo a su importancia.

El pedagogo de acuerdo a su formación teórico-práctica, tiene elementos para accionar sobre su realidad, no sólo adherirse a nuevas corrientes y propuestas es necesario que primeramente - las cuestione y analice y en base a ello tome decisiones y proponga nuevos sistemas, metodologías o elementos que complementen o enriquezcan los propuestos. En el caso de la Planeación Educativa es necesario llevarla a cabo en todos los niveles educativos articulando los conocimientos de los educandos secuencial y gradualmente, de acuerdo a las necesidades del país para así contribuir a su desarrollo integral.

Todo profesionalista inmerso en el campo de la educación, participa de acuerdo a su formación profesional y al momento histórico correspondiente, en cada etapa se presentan diversas necesidades para las cuales es preciso buscar soluciones inmediatas porque sus resultados inciden en el desarrollo del país, - es precisamente donde radica la importancia de la Planeación - Educativa.

La Planeación Educativa dentro del Proceso de Capacitación pue
de entonces sintetizarse a través del siguiente esquema:

Planeación y Ejecución de la Capacitación



Planeación

Ejecución

2.3. El Proceso Educativo

Antiguamente en la educación del individuo intervenían fundamentalmente la familia y la sociedad, ambos influían en él para que participara en la vida, sus conocimientos eran básicamente prácticos en la medida de sus capacidades y de acuerdo a las actividades que los adultos realizaban. Una vez que adquirían la cultura de sus mayores cumplían la misma función con los menores. La sociedad se caracterizaba por ser homogénea, donde los intereses eran colectivos y basados en sus necesidades fundamentales y todos recibían la misma educación, sistemática por su carácter espontáneo.

Durante las primeras conquistas, los intereses dejaron de centrarse en dichas necesidades y surgieron otros como la propiedad privada que propició la aparición de las clases sociales y con ello una estructura social heterogénea, la educación se diferenció de acuerdo a la clase social que cada individuo pertenecía.

La creación de las escuelas reforzó tal diferencia, los del estrato social alto tenían acceso a la misma, dando lugar a la educación sistemática, con la finalidad de perpetuar los intereses propios de su clase, mientras que el estrato inferior — trabajaba para ellos.

La educación se lleva a cabo en un marco social específico, a través de ella el hombre adquiere elementos culturales del medio circundante; las características de la población y el momento histórico en que se ubican determinan necesidades educativas mediante las cuales se establecen metas y fines, guías del Proceso Educativo.

La educación se basa en algunos principios que hacen posible - la realización del proceso educativo y son los siguientes:

Principio de la coexistencialidad.- La educación se ha desarrollado paralelamente con el individuo, ha coexistido con él, por tanto, si existe el hombre in dependientemente del medio en que se encuentre se -- lleva a cabo el proceso educativo.

Principio de la continuidad.- El proceso educativo - se manifiesta inherente al desarrollo histórico-so-- cial, por lo que es un proceso contínuo en el tiempo y espacio del hombre.

Principio de equilibrio.- "El ser humano se encuen-- tra en permanente estado de desequilibrio, por la -- presencia de diferentes necesidades: primarias, se-- cundarias, pseudonecesidades (o necesidades creadas socialmente)." (7) Al tener como finalidad el desa-- rrollo integral del hombre, es necesario que los fac-- tores que intervienen en la educación propicien equi-- librio entre su heteronomía y autonomía.

Principio de la inexorabilidad.- A lo largo de su vi-- da el hombre adquiere elementos socioculturales de - su medio y de las personas que con él conviven, a la vez que los transmite a sus semejantes, proceso que se realiza con o sin su voluntad, es ineludible.

Principio de la finalidad.- La finalidad de la educa-- ción es el indicador fundamental del proceso, el ---

(7) Rodríguez, Azucena. El Proceso de Aprendizaje en el Nivel Superior y Universitario. p. 10

cual tiende al desarrollo integral del individuo.

Principio de la posibilidad.- La educación es la única actividad que posibilita el desarrollo de las potencialidades del hombre.

Es principalmente a las instituciones formales a las que se ha otorgado la función de transmitir la cultura, sin embargo, la formación del individuo se complementa con la educación extraescolar en la cual intervienen el medio socio-cultural en el cual se desenvuelve, las acciones que realiza y las personas que con él conviven.

Como se ha referido anteriormente, la planeación educativa es guía del proceso educativo a través del cual se ejecutan las acciones establecidas en un plan elaborado a partir de las necesidades de una población específica. El proceso educativo se da a través de una serie de etapas que propician una constante interacción entre los participantes, principalmente docente-alumno, en las cuales los factores enseñanza-aprendizaje fundamentan la relación, se realiza de manera individual o grupal, mas no sólo el docente es transmisor y el alumno receptor, la educación es una actividad constante y permanente en el individuo mediante la cual se define y transforma su personalidad y se favorece su desarrollo integral, contemplado en cuatro aspectos: "físico, cognoscitivo, social y afectivo" (8)

La Capacitación considerada como una de las formas en que la educación extraescolar se manifiesta propicia que el empleado adquiera o perfeccione sus conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de un puesto determinado.

(8) Velázquez Sánchez, José de Jesús. Vademécum del Maestro de Escuela Primaria. p. 24

Es entonces mediante la Capacitación como se manifiesta el proceso educativo, que de acuerdo con los objetivos y funciones que cumple, complementa la formación profesional del empleado y favorece su desarrollo integral, así como su productividad.

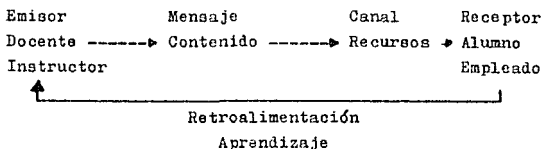
Para llevar a cabo la Capacitación, es necesario auxiliarse de la planeación educativa que de acuerdo con la complejidad de los contenidos que se precisa adquirir o perfeccionar, los presentará de tal manera que sean antecedente o consecuente de los mismos, favoreciendo el aprendizaje grupal y el desempeño eficiente del puesto que ocupan. En el contexto empresarial, la relación docente-alumno se transforma en relación instructor-empleado.

2.3.1. Proceso Enseñanza-Aprendizaje

El Proceso Enseñanza-Aprendizaje fundamenta el ámbito educativo, en el cual la enseñanza es toda interacción que se manifiesta entre los participantes y el resultado de esta se define en términos de aprendizaje, es decir, "la enseñanza es la actividad que dirige el aprendizaje" (9) La enseñanza se orienta a las necesidades educativas presentes en un grupo social que se expresan a través de objetivos de aprendizaje. El docente tiene como función propiciar situaciones específicas en las que el alumno analice y cuestione los conocimientos a efecto de poder incorporarlos a su bagaje cultural, así como también fomente el desarrollo de habilidades y aptitudes en el educando.

Puede ubicarse la enseñanza como un proceso de comunicación, en el cual la participación de cada elemento es fundamental para que se produzca el aprendizaje. "... la comunicación es un instrumento de aprendizaje por medio del cual los participantes condicionan recíprocamente su conducta, intercambio de ideas, actitudes, conocimientos y experiencias" (10)

La Comunicación y el Aprendizaje



(9) Alves de Mattos, Luis. Compendio de Didáctica General. p. 32

(10) Molina, Alicia. Diálogo e Interacción en el Proceso Pedagógico. p. 154

El factor que enriquece el Proceso Enseñanza-Aprendizaje, es - la posibilidad de que el educando no sólo sea receptor de conocimientos sino que estos sean motivo de indagación e interacción con la realidad, transformando, ordenando y estructurando el conocimiento, siendo así el creador de su propio aprendizaje; el papel del docente es entonces fomentar el análisis, la búsqueda, la crítica a partir de la problematización de la realidad. En estos términos, el aprendizaje se define como la generación y modificación constante de pautas de conducta en el educando en tanto transforme e interactúe con el objeto de conocimiento, "... la apropiación y transformación del objeto no está determinada sólo por la mayor o menor complejidad del objeto. Está determinada por las características propias del objeto" (11)

El aprendizaje consiste en la apropiación progresiva del objeto de estudio, actividad constante en el educando que tiene como finalidad la transformación de la realidad. En esta apropiación es donde se adquieren, perfeccionan o desarrollan conocimientos, habilidades y aptitudes implicándose unas a otras. Por su parte el docente es el nexo entre la realidad y la concepción que de ella tengan los alumnos (estructura cognoscitiva), propiciando la asimilación de los conocimientos. "Será entonces el rol del maestro reconstruir, a nivel de secuencia, profundidad y amplitud las ideas y actitudes científicas predominantes" (12)

Para que se realice la apropiación del objeto de estudio por parte del educando, el docente deberá describir mediante conceptos e ideas básicas la realidad destacando sus características más importantes de manera tal que lo delimiten y expliquen estableciendo también sus relaciones con los conocimientos anteriores y su fundamento a partir de teorías constituyendo la Estructura Conceptual.

(11) Rodríguez, Azucena. El Proceso de Aprendizaje en el Nivel Superior y Universitario. p. 14

(12) Remedí A., Vicente. Construcción de la Estructura Metodológica p. 40

Por su parte, la Estructura Metodológica establece "... las -- formas en que un cuerpo de conocimientos habrá de estructurar-- se para que pueda ser asimilado por el alumno" (13) que de acuerdo a su complejidad se presenta organizada de manera gradual para que el alumno en función de su capacidad y nivel educativo los asimile, dándole un carácter de relativa porque varía según la capacidad del conocimiento del alumno.

El contenido debe ser significativo para que pueda ser transferido a nuevas situaciones, generando nuevos conocimientos. La Estructura Metodológica debe ser secuencial para que los contenidos se presenten en función de su dificultad y cada nuevo conocimiento se sustente en los asimilados anteriormente; la extensión con que se trate el conocimiento posibilita su mejor explicación y comprensión así como también debe tener relación con aquellos conocimientos que simultáneamente se asimilen para retomarlos o diferenciarlos.

Los Modelos de Enseñanza-Aprendizaje que se han presentado hasta hoy, dan razón de las necesidades que en cada momento histórico han surgido. Es principalmente a partir de los objetivos terminales que persigue el sistema, basados en necesidades educativas como se inicia el proceso educativo, es primordial conocer la información que cada alumno tiene sobre el objeto de estudio. En la implementación se manifiesta la interacción y transformación de la realidad ya mencionadas y la evaluación - permite verificar si el contenido ha sido o no asimilado (Figura 9).

(13) ibidem p. 48

Proceso Enseñanza-Aprendizaje

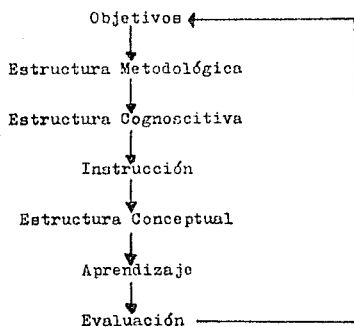


Figura 9

Así también, en el proceso enseñanza-aprendizaje intervienen - diversos factores que influyen en la condición de enseñanza y la efectividad del aprendizaje tales como:

Principios

Percepción
Organización global.
Comprensión.
Aplicación.
Retroalimentación.

Variables

Medio Ambiente.
Diferencias individuales.
Actitudes.
Capacidad.
Motivación.

Percepción. - Es la manera como el individuo conoce la realidad y de ella obtiene información. La percepción se centra en estímulos por lo cual el docente debe presentar tantos como sean necesarios para que dirijan la atención de los educandos hacia el objeto de estudio.

Organización global. - El análisis de cada una de las partes de un todo y sus relaciones para conformar su estructura. Es tarea del docente fomentar el estudio de cada una de las partes del objeto de estudio para su comprensión total.

Comprensión. - Es fundamental para que el aprendizaje ocurra, - con la información de un contenido específico el educando interpreta y compara con los conocimientos que simultáneamente - adquiere y los generaliza transfiriendo su aprendizaje a situaciones semejantes.

Aplicación. - El aprendizaje es transferido a situaciones prácticas, repitiendo cada actividad realizada durante el proceso correctamente.

Retroalimentación. - De acuerdo a los resultados obtenidos en - el aprendizaje del educando se especifica si es aceptable o no de acuerdo a estándares establecidos, en este momento se pue--

den corregir los errores que se presenten o reforzar el conocimiento.

Medio Ambiente.- Es el contexto en el cual el individuo se encuentra inmerso, incluyendo el medio familiar y escolar, de los cuales recibe estímulos que modifican su conducta e interfieren en el aprendizaje.

Diferencias individuales.- Cada educando tiene capacidad diferente para la asimilación de conocimientos, diversos factores influyen en ella tales como la familia, el contexto y sus características personales.

Actitudes.- Es la disposición que se muestra hacia los contenidos, la enseñanza y el aprendizaje, es parte de la personalidad e interfiere en la interpretación de la realidad.

Capacidad.- Es la facilidad o dificultad para la adquisición de conocimientos, cada individuo se distingue por su habilidad

Motivación.- Es un factor indispensable porque facilita el aprendizaje, cuando el estudiante desea aprender y lo estima como necesidad o meta e interfiere cuando la motivación es intensa creando ansiedad en el educando.

En la planeación del proceso educativo es importante considerar los principios planteados que conjuntamente con el control de las variables determinarán la forma como se llevará a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.3.2. Tipos de Aprendizaje

En el proceso educativo, el aprendizaje no siempre se manifiesta de la misma manera, su diferenciación está en función de -- los objetivos educativos que se pretenden alcanzar que varían de acuerdo a cada nivel educativo. Como objetivo central de -- la relación que se establece entre el docente y el alumno, es necesario presentarlo en tipos, para lo cual se retoma Ausubel (1981) por la importancia que tiene la tipología que establece en el ámbito educativo:

- Por Recepción
- Por Descubrimiento
- Mecánico
- Significativo

Aprendizaje por recepción.-- Fundamenta la asimila-- ción del conocimiento, al alumno se le presenta el -- contenido en su forma final y este debe comprenderlo e incorporarlo a su estructura cognoscitiva, para te -- nerlo disponible sea para reproducirlo, relacionarlo con otro aprendizaje o para la solución de problemas

Aprendizaje por descubrimiento.-- El alumno debe des-- cubrir lo significativo del contenido antes de incor-- porarlo a su estructura cognoscitiva. "... para apli-- car, extender, aclarar, integrar y evaluar el conoci-- miento de la materia de estudio y para poner a prue-- ba la comprensión" (14)

Aprendizaje Mecánico.-- El alumno incorpora sin com-- prender y de manera arbitraria el contenido, de tal

(14) Ausubel, David A. Psicología Educativa p. 39

modo que sólo lo memoriza, de manera no sustancial - manifestándolo tal y cómo lo aprendió sin comprender lo.

Aprendizaje significativo.- El contenido es incorporado de manera sustancial e intencional a la estructura cognoscitiva, con cierto grado de significación "El aprendizaje significativo es muy importante en el proceso educativo porque es el mecanismo humano por excelencia para adquirir y almacenar la vasta -- cantidad de ideas e información representados por -- cualquier campo del conocimiento" (15) Este aprendizaje se subdivide a su vez en tres clases:

- . De representaciones.- Consiste en aprender lo que un símbolo o palabra unitaria significa o representa.
- . De proposiciones.- Consiste en aprender lo que un grupo de palabras en forma de oración o proposición significa.
- . De conceptos.- Es una idea general representada -- por símbolos aislados.

Respecto al aprendizaje significativo, G. Rogers lo identifica como aprendizaje vivencial que "... necesita de unas características específicas y sólo es posible cuando lo que se aprende reviste un significado especial para quien realiza el aprendizaje", (16) además determina que el individuo posee la potencialidad innata para aprender: su curiosidad que le llevará a asimilar su realidad de tal forma que el aprendizaje será significativo en tanto retome importancia para sus objetivos per-

(15) Ibidem p. 78

(16) Palacios, Jesús. La Cuestión Escolar p. 224

sonales y sea aplicable a situaciones concretas.

El hecho de que el educando sea el centro de la enseñanza y -- participe directamente en el proceso de aprendizaje aumenta la eficacia del mismo, además sera "... más perdurable y profundo cuanto más abarca e implica la totalidad de la persona que se educa" (17) El papel que el docente desempeña en la situación enseñanza-aprendizaje es el de facilitador del aprendizaje autodirigido, en un clima de confianza que estimule su desarrollo propio, "La facilitación de un aprendizaje significativo -- depende de ciertas actitudes que se revelan en la relación personal entre el facilitador y el alumno" (18) Dichas actitudes son las siguientes:

Autenticidad del facilitador.-- Al presentarse de manera auténtica ante los educandos, el facilitador -- tiene mayores posibilidades de alcanzar mayor eficiencia, es decir, ser él mismo ante los educandos.

Aprecio, aceptación, confianza.-- La aceptación que -- tenga el facilitador de cada alumno como persona y -- con ello confianza en sus capacidades como ser humano.

Comprensión empática.-- Percepción de la visión de la realidad que tiene el educando, es decir, "... cómo se presenta el proceso de aprendizaje al alumno..." (19)

Al concebir al hombre como una totalidad se hace necesario remitirse a la teoría de la conducta molar (Bleger, 1976) que -- contempla "... toda conducta humana como una conducta total --

(17) Ibidem p. 222

(18) Rogers, Carl. La Relación Interpersonal en la Facilitación del Aprendizaje. p. 64

(19) Ibidem p. 67

que sólo se puede entender e interpretar cuando se lo ubica en relación con los elementos en que se configuró" (20) Dicha teoría reconoce tres áreas en las cuales se manifiesta la conducta humana: mente, cuerpo y mundo externo, de tal forma que cada individuo es una totalidad que interactúa en un contexto social - determinado y es mediante el aprendizaje como se favorecerá su integración al mismo.

En estos términos, el aprendizaje en el ámbito de la Capacitac*ión* debe ser significativo de forma que inicialmente responda a las necesidades de la Empresa y del mundo que desempeña cada empleado, además que pueda ser transferido a situaciones concretas propiciando nuevos aprendizajes.

(20) Díaz Barriga, Angel. Una Propuesta Metodológica para la --
Elaboración de Programas de Estudio. p. 73

2.4. Inducción al Puesto

Dentro del marco empresarial, la Capacitación ha retomado importancia a partir de su elevación a rango constitucional. Se han enfatizado aspectos que permiten el desarrollo del empleado dentro de la Empresa, favoreciendo el desempeño de sus actividades y por tanto, el incremento de su productividad, factores que contribuyen con su formación profesional entendida como el proceso permanente de adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes que le permiten al individuo incorporarse y participar en el medio social, cultural y económico.

La formación del individuo que propicia la Capacitación, contribuye en primera instancia con su desarrollo integral en un ámbito específico, la Empresa y, favorece el desempeño de las actividades propias del puesto que ocupa, aspectos contemplados en los programas dirigidos al empleado, elaborados a partir del nivel de aprendizaje con que cuenta en el momento de su ingreso.

Sin embargo, es notable la ausencia de Inducción al Puesto, en la mayor parte de las Empresas, los empleados aprenden las funciones y actividades correspondientes a su puesto en la práctica, ⁺ de acuerdo a las necesidades del mismo; los objetivos pocas veces los conocen y dichas cuestiones inciden sobre su desempeño y productividad.

Los cursos de Capacitación que reciben posteriormente a su ingreso le permiten la adquisición y/o desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes sobre aspectos específicos

⁺ Cfr. resultados de la investigación realizada.

que al puesto corresponden, pero no le especifican la totalidad de las actividades que debe realizar para que su desempeño sea eficiente.

En estos términos, es importante resaltar la importancia de la Inducción al Puesto como fase inicial del proceso de Capacitación del empleado en la Empresa, que le permite ubicarse dentro de ella, el departamento y el puesto específico que ocupará.

En un gran porcentaje, las Empresas sustituyen la Inducción al Puesto por un periodo de prueba⁺ que oscila entre uno y tres meses, tiempo en que de acuerdo al desempeño reflejado por el empleado se le asigna o no la definitividad a través de la firma de otro contrato. Sin embargo, en dicho periodo de prueba no existe una guía formal que especifique al empleado las funciones correspondientes al puesto y la importancia del mismo en la Empresa; el desarrollo de funciones se realiza a partir de la experiencia anterior, el sentido común y la consulta constante al jefe inmediato. Por lo que se insiste en la necesidad de contar con un programa dirigido a los empleados de nuevo ingreso que contribuya a su incorporación e integración a la Empresa, el Departamento y Puesto.

Independientemente de la experiencia laboral del nuevo empleado, cada Empresa se caracteriza por sus normas, políticas y procedimientos propios para llevar a cabo las funciones de cada puesto, es por ello que al encontrarse el empleado en un ambiente nuevo es preciso ubicarlo y darle a conocer de manera general la Empresa y destacar la importancia de su puesto dentro de ella, de tal forma que el empleado pueda integrarse a la misma y reconozca la trascendencia de sus funciones en su desarrollo.

⁺ Idem.

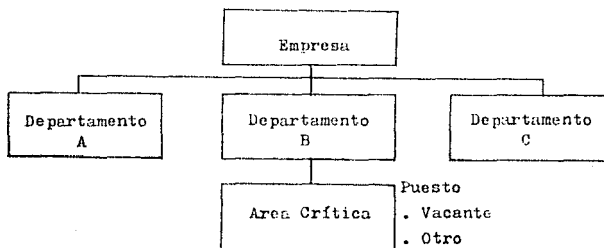
Por tanto, la Inducción al Puesto en todo tipo de Empresa, facilitará la incorporación del empleado como nuevo elemento, -- así como también permitirá el desarrollo de las funciones y actividades de cada puesto que le conformen, hechos que favorecerán el desempeño y el incremento de la productividad.

A partir de la información anterior, es posible establecer que Inducción al Puesto constituye la fase inicial del proceso educativo en la Empresa a través de la cual el empleado de nuevo ingreso adquiere y/o desarrolla conocimientos, habilidades y - aptitudes que le permitirán el desarrollo de las funciones propias del puesto que ocupará y que favorece su formación profesional y productividad.

2.4.1. Objetivos

Toda acción de Capacitación tiene objetivos definidos, los de Inducción al Puesto, derivan de la necesidad de incorporar a los nuevos empleados a la Empresa y en su puesto específico en el menor tiempo posible, de tal forma que se favorezca su desempeño y productividad para obtener de su trabajo resultados que contribuyan al desarrollo del puesto, departamento y Empresa.

La necesidad de capacitar a los empleados en el momento de su ingreso a la Empresa o un nuevo puesto, surge a partir de la Detección de Necesidades realizada y puede ser esquematizada de la siguiente manera:



Puede observarse que Inducción al Puesto no corresponde a un Departamento específico, esta se dirige a todos los puestos que conforman la Empresa y es posible establecer sus objetivos a partir de la Detección de Necesidades que en términos generales son los siguientes:

- . Presentar la forma de organización de la Empresa y el departamento específico en que trabajará.
- . Integrar al nuevo empleado a su departamento.
- . Resaltar la importancia de su puesto en el mismo.
- . Especificar las áreas relacionadas a sus actividades.
- . Ubicar al empleado de nuevo ingreso en su puesto.
- . Delimitar sus funciones.
- . Indicar procedimientos alternativos para llevarlas a cabo.
- . Favorecer el desempeño y la productividad.

Los objetivos enunciados permiten y favorecen las actividades que a partir del momento de su ingreso serán responsabilidad del empleado, para lograrlos es necesario que el Departamento de Capacitación y el jefe inmediato superior del puesto se coordinen de tal forma que el programa se lleve a cabo a partir del primer día de trabajo.

Para la elaboración de programas de Inducción al Puesto es necesario definir al Puesto como conjunto de actividades y responsabilidades que en un ambiente determinado, constituyen las acciones cotidianas de un individuo con características específicas, así como también recurrir al Análisis de Puestos "cuyo objetivo es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien" (21) (Anexo 3)

A partir del Análisis de Puestos es posible identificar los siguientes elementos:

Nombre del Puesto.- Asignación del término con el cual se identifican determinadas actividades.

Objetivos.- Metas a corto, mediano y largo plazo -- que el ocupante debe lograr para contribuir con el desarrollo de su puesto, departamento y la Empresa misma.

Funciones.- Descripción de actividades, procedimientos, responsabilidades que debe desarrollar el empleado que ocupa el puesto.

Características y Requisitos del Ocupante.- Especificación de las características físicas y psicológicas de los posibles ocupantes del puesto, así como también escolaridad y experiencia requeridas.

(21) Arias Galicia, Fernando. Op. cit. p. 321

En la Ley Federal del Trabajo, el Artículo 25, Fracción III, - se establece que "el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: ... III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible ...;" (22) sin embargo, este artículo no es considerado en ningún tipo de contrato, por lo que es necesaria la presentación de la información a través de programas de Inducción al Puesto.

Mediante el análisis de puestos se realiza la división de funciones correspondientes que permiten identificar a partir del nombre las actividades que cada uno debe realizar, es útil para diferentes departamentos tales como Personal, Recursos Humanos en sus áreas de Reclutamiento y Selección de Personal y Capacitación:

- . Facilita la selección de personal.
- . Permite la elaboración de programas de Capacitación de acuerdo a las necesidades de cada puesto.
- . Agrupa puestos por responsabilidad.
- . Establece estándares de ejecución.
- . Determina salarios para cada puesto de acuerdo a su clasificación.

Por tanto, el análisis de puesto es un trabajo conjunto entre departamentos, dada la importancia que retoma para las actividades que realizan los mismos y se elaboran a partir de la observación, entrevistas y cuestionarios de tal forma que reúna la información requerida para establecerlo y derivar de él Perfil y Descripción de Puestos.

(22) Ley Federal del Trabajo, p. 8

2.4.2. Perfil de Puesto

Es mediante el Perfil de Puesto como puede ser seleccionado un empleado en caso de estar vacante un puesto, en él se especifican las características personales, psicológicas, conocimientos habilidades, escolaridad y experiencia que como candidato debe manifestar y reunir, dado que son requisitos de ingreso para -- considerar que el empleado es el adecuado para el puesto.

Una vez aceptado el candidato, el perfil facilita la elaboración de su Programa de Inducción, porque en él se establecen la escolaridad y experiencia previas necesarias y constituyen el punto de partida, de acuerdo a la clasificación de puestos realizada el procedimiento de elaboración será el mismo, el contenido varía de acuerdo con las actividades y responsabilidades -- que implica cada uno.

El Perfil de Puesto es la especificación del tipo de sujeto requerido para el desempeño de un puesto determinado, en función de sus características físicas, psicológicas, escolaridad, habilidades, aptitudes y experiencia necesarias para que este sea -- eficiente. (Anexo 3)

2.4.3. Descripción de Puesto

La Descripción de Puesto es "la exposición detallada de las -- actividades que son necesarias para desempeñar un puesto de -- trabajo" (23). En la descripción se contemplan los siguientes aspectos:

- . Objetivos del puesto, finalidades de la creación del puesto y lo que debe lograr el ocupante.
- . Funciones, actividades a desarrollar y procedimientos alternativos para - llevarlas a cabo.
- . Posición del puesto en la Empresa, a partir de un Organigrama.

Es precisamente la descripción de puesto, la que determina concretamente el contenido del Programa de Inducción al Puesto, - en ella se delimitan los objetivos, funciones y se especifican las personas a quienes reportará (jefe inmediato) y que le reportarán (subordinados).

En el análisis de puesto se contemplan las funciones de manera general, en el caso de la descripción debe ser específica para que propicie la ubicación del nuevo empleado en su puesto delimitando sus actividades y responsabilidades de tal forma que - no le sean desconocidas en el momento en que se presenten, con lo cual se logrará la integración del empleado a sus nuevas actividades. (Anexo 3).

(23) UCEGA. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento. p. 90

Es posible observar que la descripción y perfil de puesto no -
corresponde a un área exclusiva, ellos son elementos importan-
tes para diversas actividades a realizar en la Empresa y cons-
tituyen una base fundamental para la elaboración de programas
de Inducción al Puesto.

La información que se obtenga puede ser complementada por el -
jefe inmediato del puesto en cuestión para que a partir de su
experiencia y expectativas delimiten perfil, objetivos y fun-
ciones de cada puesto enriqueciendo el contenido y propiciando
su actualización.

Con la finalidad de presentar con mayor claridad los aspectos
de Análisis, Perfil y Descripción de Puesto, a continuación se
ejemplifica un caso:

La Empresa "El Botón Elegante" se dedica a
la confección y distribución de ropa para
dama, durante el mes anterior abrió dos su
cursales en provincia y requiere para el -
área de Auditoría una persona que reporte
el estado financiero de las mismas mensua-
lmente y supervise el trabajo que realizan
los auditores semanalmente, es importante
que ~~permanezca~~ en la casa matriz dos días
Móviles por semana elaborando sus reportes
parciales, para lo cual las áreas de Perso-
nal, Reclutamiento y Selección y Capacita-
ción deben definir el tipo de sujeto que -
se requiere para el desempeño del puesto
Subgerente de Auditoría y plantear las fun-
ciones que el ocupante desarrollará.

Análisis de Puestos

Nombre del Puesto Subgerente de Auditoría Fecha 290491
Puesto inmediato superior Gerente de Auditoría
Puesto inmediato inferior Auditor Senior

Objetivos del Puesto

Elaborar auditorías en las sucursales de provincia para información en la casa matriz a través de la presentación de los estados financieros de cada una de ellas.

Funciones Generales

Supervisión y coordinación del trabajo de auditores senior de sucursales
Revisión de estados financieros
Elaboración de informes

Características físicas deseables:

Edad 28-35 años Sexo Masculino Estado Civil Soltero ó Casado
Otras: Excelente estado de salud, presencia agradable

Características psicológicas deseables:

Trato amable, facilidad para establecer relaciones interpersonales, disponibilidad para viajar, sin problema de horario

Escolaridad Contador Público Titulado

Experiencia Necesaria X No Indispensable _____
En el área _____ En el puesto X

Perfil de Puesto

Nombre del Puesto Subgerente de Auditoría Fecha 29/04/91
Puesto superior inmediato Gerente de Auditoría

Edad 28-35 años Sexo Masculino Estado Civil Soltero/Casado

Características físicas deseables:

Excelente estado de salud, agradable presencia

Características psicológicas deseables:

Trato amable, facilidad para establecer relaciones interpersonales, disponibilidad para viajar, sin problema de horario

Escolaridad

Primaria _____ Secundaria _____ Bachillerato _____
Profesional X Carrera Contaduría Pública
Pasate _____ Titulado X

Conocimientos especiales Elaboración de estados financieros, impuestos, auditorías, aspectos legales y fiscales

Habilidades especiales Manejo de personal mínimo diez personas.

Perfil de Puesto

Hoja Dos

Idiomas

Idioma	Leer %	Hablar %	Escribir%	Traducir %

Experiencia

Necesaria X No Indispensable
En el puesto X En el área

Observaciones: Experiencia mínima de cinco años en el puesto,
con personal a su cargo, mínimo diez personas.

Autorizó

Descripción de Puesto

Nombre del Puesto Subgerente de Auditoría Fecha 29/04/91
Puesto inmediato superior Gerente de Auditoría
Días laborables Lunes a Viernes Horario _____

Objetivos Generales del Puesto

Elaborar auditorías en sucursales de provincia para información de la casa matriz, a través de la presentación de informes de los estados financieros de cada una de ellas.

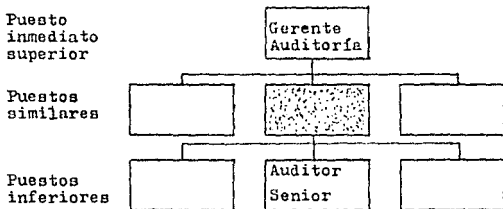
Funciones

Supervisión y coordinación de trabajo de auditores en sucursales.

Revisión de estados financieros.

Elaboración de informes.

Posición del Puesto



Una vez que se manifiesta la vacante en el área de Reclutamiento y Selección, es posible realizar una preselección a partir de las solicitudes de empleo que se mantengan en cartera o reclutar personal en fuentes tanto externas como internas. La solicitud de empleo proporciona información que conjuntamente con el currículum vitae se confronta con el perfil y descripción de puesto establecido para poder seleccionar posibles candidatos, de los cuales a partir de los resultados de su entrevista y baterías psicométricas, según sea el caso, ocuparán el puesto.

Por su parte, el área de Personal, establece el sueldo y nivel en el cual se ubica el puesto vacante de acuerdo a la clasificación de la Empresa y la responsabilidad que el mismo implica

El área de Capacitación se encarga de la elaboración del programa de Inducción al Puesto a partir de los objetivos y funciones contenidos en el perfil y descripción de puesto, que indican por una parte, el tipo de hombre que la Empresa requiere para el desempeño de un puesto determinado (situación ideal), y por otra, de acuerdo con su formación profesional y experiencia (situación real), es posible establecer los conocimientos, habilidades y aptitudes que precisa adquirir y/o desarrollar para favorecer su productividad.

Situación Ideal	Situación Real
. Perfil	. Formación profesional
. Descripción	. Experiencia

┌──────────────────────────────────┐
Necesidades de Capacitación

Posteriormente, la Capacitación tiene como finalidad el desarrollo profesional del empleado de acuerdo con las necesidades que en el futuro se presenten.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3 1

CAPITULO III

ELABORACION DE PROGRAMAS

ELABORACION DE PROGRAMAS

La Elaboración de Programas de Capacitación en las Empresas, - se origina a partir de la presencia de necesidades educativas que entre el personal de la misma existen, de acuerdo al desempeño actual de cada uno en comparación con el desempeño necesario para que este sea eficiente. Es mediante la Detección de Necesidades como se precisan los aspectos en los que se debe - capacitar, dichas necesidades pueden ser evidentes (manifiestas) o detectarse mediante el uso de procedimientos determinados (encubiertas).

Una vez establecidas las Necesidades de Capacitación, es posible derivar los objetivos de aprendizaje para satisfacerlas, - como en todo proceso educativo. Los objetivos constituyen las metas que en diferentes tiempos se alcanzarán sea General, Terminal, Intermedio o Específico.

El paso a seguir consiste en la especificación del Contenido - del Programa, constituido por: temas, actividades, métodos y - recursos que deben seleccionarse de acuerdo con los objetivos planteados, la integración de los elementos anteriores permite la realización del proceso enseñanza-aprendizaje a través de - la Instrucción, que facilita el logro de los objetivos propuestos en términos de aprendizaje.

3.1. Detección de Necesidades

La Detección de Necesidades de Capacitación constituye el paso inicial del Proceso de Elaboración de Programas, su identificación se realiza a partir del desempeño real y el esperado en una Empresa, donde el desempeño real es lo que actualmente realiza cada empleado en el puesto que ocupa y el desempeño esperado es el que se necesita para que este sea eficiente; la diferencia entre ellos determina los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren adquirir o perfeccionar para mejorarlo. Por tanto, la detección de necesidades de Capacitación debe expresarse en términos de lo que se necesita lograr en los empleados.

Como fase inicial del proceso educativo en la Empresa, la detección de necesidades de Capacitación corresponde a la etapa de previsión del proceso administrativo, dado que proporcionará información del estado actual de la Empresa y con ello permitirá establecer acciones para responder a las necesidades que se presenten.

La Capacitación primeramente satisface los requerimientos actuales de conocimientos, habilidades y aptitudes y se anticipa a las que en el futuro se presenten. Se justifica entonces cuando responde a las necesidades educativas de la Empresa, siempre y cuando se oriente hacia una mayor productividad, "... la Capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer las necesidades presentes de las Empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación" (24)

(24) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. p. 57

Para realizar la detección de necesidades de Capacitación es necesario referir y ubicar principalmente los problemas que se presentan en cada Empresa y su causa para poder presentar alternativas de solución e identificar aquellos que para su solución se requiera la Capacitación y permitan el logro de los objetivos organizacionales, procediendo a su jerarquización por la importancia y trascendencia que tengan en el marco empresarial. Esta detección requiere también de un análisis de cada puesto que integra la Empresa para obtener mayor información, "... en la detección de necesidades, se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la Capacitación o desmotivado)" (25)

A partir de la información que proporciona la detección de necesidades, se pueden elaborar los programas correspondientes a satisfacerlas justificando la Capacitación en las Empresas, -- que no será la que resuelva en su totalidad los problemas de desempeño entre los empleados pero sí lo favorecerá, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales así como a la consolidación de la relación entre los empleados y una mejor actitud de ellos hacia la Empresa.

Las necesidades de Capacitación son el vínculo entre los objetivos organizacionales y la Capacitación que favorecerá el desempeño eficiente de los empleados en su puesto de trabajo. Una vez detectadas las necesidades puede planearse el desarrollo del personal porque al adquirir o desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes complementa su formación profesio-

(25) Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación p. 36

nal y tiene la posibilidad de mejorar sus condiciones laborales; así como también orientan las acciones de Capacitación en la Empresa, fundamentan los Planes y Programas que de ellas se deriven.

La determinación de necesidades permite a nivel empresarial desarrollar criterios para establecer prioridades de Capacitación, así como la previsión de los recursos respectivos para su implementación y la especificación de las estrategias a través de las cuales se favorecerá el desarrollo de la Empresa. - "El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral ..." (26). La realización de la detección de necesidades será necesaria en la medida que los empleados y la Empresa evolucionen, presentando nuevas necesidades.

(26) Siliceo, Alfonso. Op. cit. p. 22

3.1.1. Concepto

Se encuentran diversidad de conceptos sobre Necesidades de Capacitación como autores e instituciones se han referido a ellas, en el marco legal no existe definición alguna, por lo que se hace necesario unificar criterios a partir de las que hasta hoy se han establecido.

Retomando a Arias Galicia, este indica que "... representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser" (27)

Por su parte Mendoza Nuñez las refiere como "... la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes" (28)

Siliceo, determina que "... constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización" (29)

UCECA, las define como "... aquellas carencias tanto del trabajador como de la empresa, en materia de formación profesional que impidan el adecuado desempeño del primero en su puesto de trabajo y de la segunda en cuanto a su eficaz funcionamiento" (30)

(27) Arias Galicia, Fernando. Op. cit. p. 321

(28) Mendoza Nuñez, Alejandro. Op. cit. p. 33

(29) Siliceo, Alfonso. Op. cit. p. 59

(30) UCECA. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento p. 30

Smith y Delahaye establecen que "... se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Por lo tanto, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella" (31)

Puede observarse que la atención de los conceptos anteriores se centra en el desempeño del empleado, el funcionamiento y el logro de los objetivos de la Empresa y los aspectos de formación profesional y/o adquisición y desarrollo de conocimientos habilidades y aptitudes como eje central de la Capacitación.

Se estima entonces que las necesidades de Capacitación se presentan cuando:

- . No se tienen los conocimientos necesarios habilidades y aptitudes para el desempeño del puesto.
- . Existe diferencia entre los conocimientos habilidades y aptitudes con que cuenta el empleado y lo que necesita para su desempeño actual.

A partir de este marco, es posible derivar el concepto de Necesidades de Capacitación como la diferencia que se establece a partir del desempeño actual de cada empleado y las condiciones de ejecución establecidas para que el trabajo sea eficiente, - diferencia que implica la adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes que harán posible el logro de los objetivos organizacionales.

(31) Smith, Barry J. y Delahaye, Brian L. El ABC de la Capacitación Práctica p. 75

3.1.2. Tipos de Necesidades

Las Necesidades de Capacitación se presentan en diferentes maneras entre los trabajadores y requieren que se les dé solución inmediata porque influyen de una u otra forma en el desarrollo a que tiende la Empresa. Se han clasificado las necesidades de Capacitación de diversas formas y todas ellas proporcionan la siguiente información:

- De la organización.- Los aspectos generales de la Empresa respecto a las actividades que se realizan internamente, desempeño general de los empleados - en comparación con los estándares establecidos, organización, clima laboral, etc.
- De los puestos.- Las funciones de cada puesto y cómo pueden realizarse para que el desempeño sea eficiente, basados principalmente en el perfil y descripción de puestos.
- De los empleados.- Las personas que ocupan los diferentes puestos que integran la Empresa y su desempeño actual, de acuerdo a la medición del desempeño.

Con lo anterior se especifican las necesidades que cada individuo o grupo presentan; las que requieren de solución inmediata o prevén el futuro; las que exigen Capacitación dentro o fuera de la Empresa; las que la compañía puede resolver o el empleado en grupos o individualmente.

A partir de la información que se obtiene a través del análisis general de la Empresa, es posible diferenciar las necesidades en manifiestas y encubiertas (Mendoza, 1971) porque sean o

no observables influyen en el logro de los objetivos organizacionales y de acuerdo a su magnitud se establecen prioridades para satisfacerlas.

Las necesidades manifiestas son "... las carencias de Capacitación evidentes, es decir, aquellas que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas; se presentan por lo general en trabajadores de nuevo ingreso; en aquellos que acaban de ser promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos" (32)

Por su parte, las necesidades encubiertas son "... carencias - no detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva" (33)

La información que se obtiene a través de la detección de necesidades se centra fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Empleados de nuevo ingreso, los cuales necesitan información sobre la Empresa y específicamente del puesto que desempeñarán dentro de ella.
- Rotación de personal, las causas que la originan en los puestos que se presente.
- Accidentes, referidos principalmente a las condiciones de seguridad e higiene de la Empresa.
- Ausentismo, las causas de las faltas constantes del personal.

(32) UCECA. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento. p. 30

(33) Ibidem p. 30

- . Promociones, para desempeñar un puesto de nueva -- creación o diferente al que actualmente ocupa un -- empleado, es necesario informarle sobre sus funcio -- nes y el nivel estándar requerido para que el de -- sempeño sea eficiente.
- . Evaluaciones del Personal, que infieren sobre el -- desempeño actual de cada empleado.
- . Quejas, sean del personal de la misma Empresa o de usuarios del servicio que proporcionan.
- . Productividad, el nivel de productividad de la Em -- presa en general, de cada departamento y de cada -- empleado.
- . Análisis de Puestos, las funciones que se realizan actualmente en cada uno y los aspectos que se nece -- sitan para que el desempeño sea eficiente.

En el momento en que se detectan problemas en el desempeño de las funciones de cada puesto, se ordenan de acuerdo a la trascendencia que tienen en la Empresa para establecer prioridades y en ese orden se puedan satisfacer.

3.1.3. Diagnóstico

El objetivo de la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es recopilar información a través de estrategias que establezca:

- . Lo que se realiza actualmente.
- . Lo que debe hacerse (presente y futuro)

La diferencia existente entre ambos justifica la Capacitación en la Empresa.

Para poder realizar un diagnóstico es preciso tener un panorama general de la Empresa, a través de documentos que especifiquen el estado actual de la organización y a partir de esta información observar las áreas que tengan problemas de desempeño estableciendo contactos informales con los empleados para conocer las actitudes que tienen hacia su puesto y la Empresa. "El objetivo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es doble: recoger y evaluar información para encontrar lo que se está haciendo ahora y lo que debe hacerse ahora y en el futuro" (34)

Una vez determinados los departamentos o empleados con deficiencias en el desempeño se hace necesario recabar datos específicos y detallados de cada uno. Para realizar esta investigación es posible auxiliarse de procedimientos que permitan obtener la información deseada.

Para las necesidades manifiestas el procedimiento es sencillo, está dirigido principalmente a personal de nuevo ingreso, promociones, cambios tecnológicos, administrativos y para incre--

(34) Smith, Barry J. y Delahaye, Brian L. Op. cit. p. 83

mentar la productividad, el paso inicial es definir la población que tiene necesidad de Capacitación especificando: nombre puesto, funciones y tiempo para capacitar.

Cuando las necesidades se refieren a cambios tecnológicos y/o administrativos se determinan los puestos y las características de los ocupantes para que a partir de esta información se pueda planear la actividad de Capacitación, precisando el contenido temático. Esta clase de necesidades facilita el diseño de los programas dirigidos a satisfacerlas. Si únicamente las necesidades se refieren a funciones específicas que interfieren en el desempeño, se inicia el procedimiento a partir de la descripción del puesto y las tareas que el ocupante no desarrolla porque no las conoce o se han adicionado a su puesto. Una vez establecidas se especifican los trabajadores que presentan necesidades, el puesto que ocupan y sus características así como también el tiempo para satisfacer dichas necesidades.

En caso de promociones, transferencias o nuevo ingreso, el personal desconoce prácticamente las actividades que debe realizar para lo cual es necesario recurrir a los perfiles y descripciones de puestos definiendo estándares de ejecución para cada una de las funciones, especificando las tareas en las que es necesario capacitar así mismo determinar los trabajadores, sus características y el tiempo disponible para que las necesidades se satisfagan.

El procedimiento para las necesidades encubiertas es complicado por su naturaleza misma, para lo cual es preciso realizar su análisis general como primer paso, a partir de la información que proporcionan la organización, los puestos y la productividad actual de la Empresa para jerarquizar las áreas críticas que se presentan por: "Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, u otras causas organizacionales"⁽³⁵⁾

(35) Mendoza Ruíz, Alejandro. Op. cit. p. 59

Para la determinación de las áreas críticas de la Empresa es preciso establecer en qué medida interfieren con el logro de los objetivos organizacionales y el costo que implican; una vez situada el área crítica se definen las necesidades demostrando que interfiere en el desarrollo empresarial y por tanto es necesaria la Capacitación. A partir de la información anterior se van precisando los puestos críticos en función de las tareas que los ocupantes desconocen y se establecen en la descripción del puesto resaltando su importancia así como la contemplación del nivel estándar de ejecución.⁺(Figura 10).

Necesidades Encubiertas

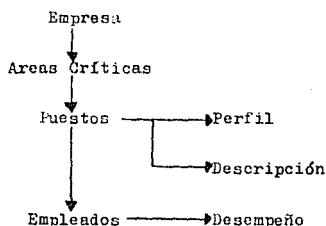


Figura 10

+ Cfr., Mendoza Nuñez, Alejandro. Op. cit. p. 55

Una vez que se han establecido las situaciones donde se presenten necesidades de Capacitación, se requiere profundizar en la misma para obtener mayor información para lo cual las técnicas son un auxiliar valioso, considerando los factores siguientes:

- ". El número de sujetos por investigar.
- . El nivel jerárquico de los mismos.
- . Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- . Los puestos que ocupan.
- . El tiempo y recursos disponibles.
- . Los conocimientos y habilidades del investigador.
- . Las características de las técnicas." (36)

Para la aplicación de técnicas es de mayor utilidad plantear una para la investigación de trabajadores y otra para el jefe inmediato para que a partir de su visión general del área determine las necesidades de Capacitación del personal a su cargo, de esa manera a partir de las dos fuentes de información se tiene la posibilidad de establecer tales necesidades de forma más completa y objetiva.

Entre las técnicas utilizadas para la detección de necesidades de Capacitación, existen algunas que se consideran de mayor eficiencia, las cuales no implican un gasto excesivo para la Empresa y proporcionan información valiosa además de ser de aplicación sencilla, las cuales son:

Observación.- Es la técnica para obtener información sobre comportamientos o situaciones a partir de hechos manifiestos. Puede

(36) Ibidem p. 62

den diferenciarse dos tipos de observación:

- . Sistemática.- Que establece con precisión día, hora y lugar donde se realizará en base a una guía.
- . Casual.- Se realiza esporádicamente, sin una guía, pero analizando aspectos específicos.

Cuestionario.- Esta técnica es aplicable en grupos o individualmente, por escrito se plantean cuestiones sobre un tema de terminado, cada sujeto contestará de manera personal. Se diferencian dos tipos:

- . De preguntas abiertas.- Requieren de la mayor información posible de parte de los sujetos a los que se aplica y por tanto necesitan respuestas amplias.
- . De preguntas cerradas.- Las respuestas que se necesitan son breves o es necesario elegir entre alternativas sobre algún tema específico.

Entrevista.- Consiste en la conversación directa con personas determinadas que proporcionen información en referencia a un tema específico, es necesario aplicarla individualmente. Los elementos que intervienen en la entrevista son: entrevistador, entrevistado y la relación que establecen. La entrevista puede ser de tres tipos:

- . Dirigida.- El entrevistador elabora las preguntas que planteará e irá registrando

las respuestas correspondientes.

- . Semidirigida.- Las preguntas se caracterizan por ser generales, de tal forma que el entrevistado proporcione la mayor información posible.
- . Abierta.- El entrevistado participa en este tipo de entrevista en un porcentaje mayor, el entrevistador sólo menciona los aspectos de los cuáles necesita obtener información.

Una vez que se ha obtenido la información el paso siguiente es su análisis eliminando aquella que no tenga relación con las acciones de Capacitación que se establecerán y rescatar la más importante que represente una necesidad, comparando los datos proporcionados por los subordinados y el jefe inmediato esclareciendo aquellos aspectos que representen discrepancias. Las necesidades de Capacitación suelen presentarse en las formas siguientes:

- Organizacionales; referidas a los equipos, materiales, políticas, organigramas etc.
- Falta de aptitudes; conocimientos y habilidades que impiden que el empleado realice determinadas actividades.
- Motivación; cuando no existen estímulos para realizar el trabajo.

El paso final es la elaboración de un informe del diagnóstico de necesidades de Capacitación que especifica primeramente el proceso que se ha seguido y permite la jerarquización de nece-

sidades en base a procedimientos y técnicas utilizadas, para -
elaborar los Programas de Capacitación correspondientes que sa
tisfagan las necesidades detectadas. (Figura 11)

Diagnóstico de Necesidades+

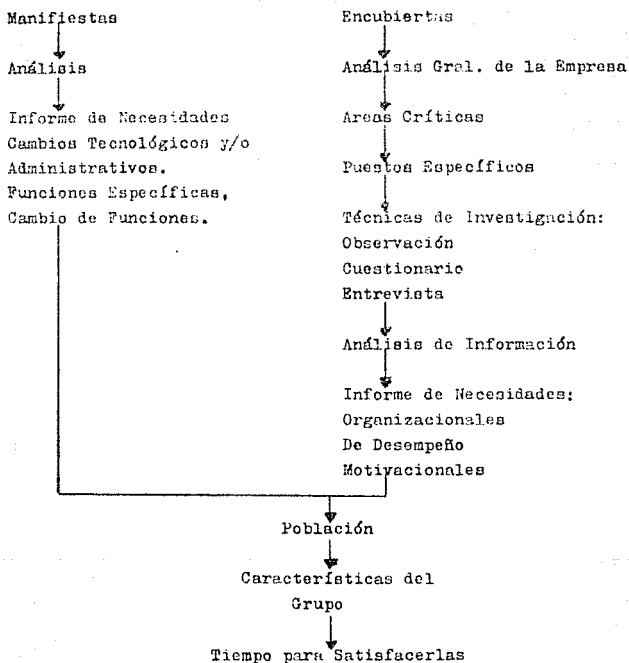


Figura 11

+ Cfr. Mendoza Nuñez, Alejandro. Op. cit.

3.2. Elaboración de Objetivos

Una vez que se han determinado las necesidades de Capacitación se procede a la elaboración de objetivos para satisfacerlas. - Los objetivos establecen las metas que a corto, mediano y largo plazo se pretenden alcanzar a través del proceso educativo que implica la Capacitación, metas que se refieren a un individuo o grupo. En la práctica la elaboración de objetivos corresponde a la etapa de planeación del proceso administrativo, en la cual se establecen las acciones a realizar de acuerdo con las necesidades educativas detectadas.

Las funciones que cada puesto implica se llevan a cabo mediante una serie de pautas de conducta y es a partir de ellas como se enuncian los objetivos que guían el proceso de Capacitación. Los objetivos tienen como finalidad concretar los resultados que se desean obtener.

Cuando no se tienen metas definidas no existen indicadores que permitan la selección de temas y recursos didácticos para alcanzarlas. Un objetivo es útil en tanto especifique lo que el empleado/educando debe hacer o realizar al final de una clase o curso, esto es, la identificación del resultado del aprendizaje que necesita manifestar cuando ha logrado el objetivo. - El planteamiento de objetivos orienta y organiza las acciones educativas indicando lo que debe hacerse con sus alcances y límites, dando coherencia al proceso enseñanza-aprendizaje.

Para la elaboración de objetivos es necesario considerar las siguientes características:

- 1) Centrarse en el educando/educando, de acuerdo a las necesidades e intereses de él mismo; Los educandos constituyen el eje central del proceso educativo

cetivo orientado al desarrollo de sus potencialidades y capacidades.

- 2) Responder a las necesidades de la Empresa y enfocarse al desarrollo integral del empleado que está inmerso en ella, para lo cual a partir de un análisis general empresarial y de cada puesto específico sea posible derivar los objetivos de capacitación.
- 3) Ser integrales, en función del desarrollo integral a que tienden la Empresa y el individuo, deben formar un todo coherente que responda a las necesidades de ambos.
- 4) Ser claros y breves; Evitarlas diversas interpretaciones, en tanto sean precisos se facilitará su logro.
- 5) Ser observables; Los productos del aprendizaje que el empleado alcance deben ser exteriorizados.
- 6) Ser alcanzables; Con la posibilidad de lograrse de acuerdo con las necesidades, características de los empleados, recursos didácticos disponibles y el medio circundante.
- 7) Ser flexibles; Estar sujetos a revisión constante a partir de los resultados de la Instrucción, dado que sólo son indicadores que organizan el proceso enseñanza-aprendizaje.

En Capacitación, los objetivos definen necesidades de la Empresa y del empleado, así también permiten la sistematización y -articulación del proceso educativo en ella, "... la determinación de objetivos exige la búsqueda racionalizada de procedimientos que optimicen su consecución" (37)

Los objetivos de Capacitación como guías del proceso enseñanza-aprendizaje se elaboran en función de las necesidades educativas que se han detectado a partir del diagnóstico realizado en la Empresa correspondiente, su formulación es similar a los objetivos que se establecen en los diferentes niveles educativos dado que cada uno de ellos implica un aprendizaje.

(37) Diccionario de las Ciencias de la Educación p. 1041

3.2.1. Concepto

La especificación de objetivos de aprendizaje es la forma en la cual el docente comunica los propósitos de la enseñanza, de tal forma que el educando sabe lo que se espera de él al término de cada clase o curso. La conceptualización de objetivos se ha dado de acuerdo al "... comportamiento que la educación aspira obtener o desarrollar en los estudiantes; las maneras - en que las personas deberán actuar, pensar o sentir como resultado de haber participado en alguna unidad de instrucción" (38)

UCECA, establece que "Los objetivos enuncian de manera explícita los resultados que se pretenden alcanzar..." (39)

Arnaz, precisa que "... deben ser concebidos y formulados como una descripción de los resultados generales que deben obtenerse en un proceso educativo ... con ellos se contribuye a satisfacer una necesidad o conjunto de necesidades sociales" (40)

Para Mager, "Un objetivo es un propósito expresado en un enunciado que describe el cambio propuesto en el alumno - un enunciado de como debe ser un alumno cuando haya terminado exitosamente una experiencia de aprendizaje" (41)

García Cortés, dice que "... constituyen la definición operacional de los cambios propuestos en la conducta académica del estudiante, como resultado de su interacción con las experiencias de aprendizaje" (42)

(38) Bloom, Benjamín. Taxonomía de los Objetivos de la Educación. p. 13

(39) UCECA, Op. cit. p. 30

(40) Arnaz, José. La Planeación Curricular. p. 17

(41) Mager, Robert. La Confección de Objetivos para la Enseñanza. p. 19

(42) García Cortés, Fernando. Paquete de Autoenseñanza de Evaluación del Aprovechamiento Escolar. p. 33

El Diccionario de las Ciencias de la Educación, contempla que "... suponen formulaciones explícitas de habilidades cognitivas, actitudes y destrezas que el proceso de formación trata de conseguir en el sujeto en situación de educación" (43)

En función de las conceptualizaciones anteriores los objetivos de aprendizaje se refieren a un cambio que será resultado del proceso educativo en el cual el educando ha participado, cambios atribuidos a su conducta.

En estos términos, pueden definirse los objetivos de aprendizaje como los lineamientos a través de los cuales se hace posible y organiza el proceso educativo y tienen como propósito principal generar o modificar pautas de conducta en los educandos como resultado de la participación en dicho proceso.

(43) Diccionario de las Ciencias de la Educación p. 1040

3.2.2. Clasificación

Los objetivos educativos guían, orientan y norman las actividades que se realizan en el proceso enseñanza-aprendizaje, se -- han clasificado de diversas maneras, algunas de ellas:

UCECA	{	Objetivo Genérico
		Objetivo Terminal
		Objetivo Intermedio
		Objetivo Específico (+)
Siliceo	{	Objetivo a Largo Plazo
		Objetivo a Mediano Plazo (++)
Glazman y de Ibarrola	{	Objetivo General
		Objetivo Intermedio
		Objetivo Específico (+++)

Sin embargo, es necesario unificar criterios y determinar cada tipo de objetivo de acuerdo a la temporalidad en que se alcanzarán.

Objetivo General. -- Define cómo será el comportamiento del educando al cubrir íntegramente un Plan de - Estudios.

Objetivo Terminal. -- Especifica la conducta final -- que el educando exteriorizará al término de un curso.

(+) Cfr. UCECA. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento.

(++) Cfr. Siliceo, Alfonso. Op. cit.

(+++) Cfr. Glazman, Raquel y de Ibarrola María. Diseño de Planes de Estudio.

Objetivo Intermedio.- Enuncia como debe actuar el educando al finalizar una unidad o módulo de aprendizaje, la integración de cada uno permitirá el logro del objetivo terminal.

Objetivo Específico.- Establece la conducta que el educando debe manifestar como resultado de cada sesión del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el Proceso de Capacitación que se establece en una Empresa, los objetivos que se elaboran se refieren a los distintos momentos del proceso enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo:

General.- Manifestado en el Plan de Capacitación elaborado para cada puesto específico.

Terminal.- Enunciado al llevarse a cabo cada uno de los Programas de Capacitación.

Intermedio.- Referido a cada unidad o módulo que integra el Programa.

Específico.- Dirigido a cada sesión de Capacitación

3.2.3. Procedimiento

La definición de objetivos debe ser clara y precisa, expresando la magnitud y alcance de cada uno, así como también especificar a qué nivel educativo o población están dirigidos, su formulación debe ser útil para la organización del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el procedimiento seguido para su elaboración deben contemplar los siguientes aspectos:

El educando o empleado, como participante principal del proceso educativo que modificará pautas de conducta como resultado del aprendizaje.

Conducta Terminal, expresada a través de un verbo que implique una acción observable en el educando.

Nivel de Ejecución, señalando en qué términos se considerará aceptable la ejecución, principalmente referidas a calidad, cantidad o temporalidad.

Condiciones de Ejecución, es la descripción de las condiciones en las cuales el educando manifestará a través de acciones que ha alcanzado el objetivo.

3.3. Contenido del Programa

Una vez establecidos los objetivos para satisfacer las necesidades educativas detectadas, es preciso seleccionar los temas, actividades, métodos y recursos que orienten la Instrucción -- que se llevará a cabo. Los programas se organizan en unidades o módulos y cada uno de ellos se conforma por temas y actividades que se realizarán para la asimilación de conocimientos referentes a un objeto de estudio, las unidades o módulos en conjunto contribuirán al logro de los objetivos propuestos.

El contenido del programa tiene como propósito fundamental el aprendizaje; permite la comunicación y favorece la relación -- docente-educando que participan conjuntamente en el proceso enseñanza-aprendizaje. Los elementos que constituyen el contenido del programa son los siguientes:

Temas.-- Es la información que en torno al objeto de estudio se tratará en cada unidad o módulo del programa.

Actividades.-- Son acciones que orientan el proceso enseñanza-aprendizaje y favorecen la asimilación de los conocimientos.

Métodos.-- Establecen el orden en el cual se debe actuar para alcanzar los objetivos propuestos.

Recursos.-- Son los medios que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje y constituyen el instrumento de trabajo en el aula.

3.3.1. Temas

El contenido temático es la información referida al objeto de estudio, la cual se debe presentar de manera gradual de tal forma que el primer aprendizaje sea antecedente del segundo y sucesivamente, propiciando que el aprendizaje sea secuencial.

La selección y distribución del contenido temático debe ser de acuerdo con la capacidad de aprendizaje del educando, su nivel educativo y las experiencias de aprendizaje anteriores para que los conocimientos asimilados puedan ser transferidos a contenidos similares. El tiempo asignado para cada contenido debe especificarse evitando repeticiones innecesarias que sólo permitirían la asimilación parcial del conocimiento.

Otro factor importante para la selección del contenido temático es saber el nivel de conocimiento que el educando tiene sobre el objeto de estudio, a partir de ello es posible reafirmarlo o ampliarlo de acuerdo a la estructura cognoscitiva de cada participante. La información nueva se presenta de manera sencilla para evitar en lo posible confusiones o repeticiones.

De entre la información que sobre el objeto de estudio se encuentre, es necesario seleccionar aquellos contenidos que se consideren fundamentales para el logro de los objetivos establecidos, los cuales se refieren a conocimientos, habilidades y/o aptitudes.

Es preciso adecuar el contenido temático al tiempo y recursos disponibles en el momento en que se realice el proceso enseñanza-aprendizaje.

A través del contenido es como se pretende alcanzar los objetivos establecidos, son el conjunto de experiencias que guiarán el proceso enseñanza-aprendizaje. Para su selección es necesario contemplar la capacidad de aprendizaje de los educandos para distribuirlos, relacionarlos y secuenciarlos de tal manera que el aprendizaje sea gradual tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- " - escolaridad previa;
- conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas en cursos anteriores;
- intereses detectados en cursos previos;
- experiencias programadas por otras cátedras, --
etc. " (44)

(44) Rodríguez, Azucena. El Programa como Instrumento de Trabajo. p. 2

3.3.2. Actividades

Las actividades orientan el aprendizaje, son la forma en que sistemáticamente se logrará el desarrollo del mismo, implican acciones que se dirigen a lograr los objetivos planteados "... son el medio por el cual se cumple la tarea y se alcanza la finalidad grupal ..." (45)

Es fundamentalmente para apoyar el aprendizaje de tal forma -- que se facilite el desarrollo y ejercitación de pautas de conducta en el educando, para lo que intervienen las actividades en el proceso enseñanza-aprendizaje, dichas actividades deben ser:

- a) flexibles, que en un momento dado puedan sustituir se por otras.
- b) viables, que se puedan llevar a cabo con los recursos disponibles en el momento.

Primeramente se especifican las acciones que se realizarán y -- el conocimiento, habilidad o aptitud que se requiere para lograr cada objetivo, ordenándolas en función de su complejidad.

Las actividades de aprendizaje son ejercitaciones que brindan la oportunidad de vivir y experimentar hechos o situaciones ta les como la adquisición de conocimientos y desarrollo de habi- lidades y/o aptitudes. Las actividades deben permitir la prác- tica de las acciones que se especifican en los objetivos, por su grado de complejidad deben presentarse de manera gradual pa- ra propiciar continuidad e integración del aprendizaje.

(45) Eusse Zuluaga, Ofelia. La Instrumentación Didáctica del Trabajo en el Aula. p. 48

Para seleccionar las actividades a desarrollar es necesario tomar en cuenta el nivel educativo al que se dirigen, los objetivos a lograr y el tamaño de la población que las realizará. Es preciso que en tanto sea posible dicha selección se realice -- conjuntamente entre educandos y docente, los cuales deben tener definido el aprendizaje que se pretende alcanzar. Al seleccionarlas deben organizarse en secuencia para lograr un aprendizaje "... continuo, creativo y significativo en relación a los objetivos planteados" (46)

Las actividades serán significativas en tanto permitan que los educandos experimenten e integren sus experiencias de aprendizaje, porque proporcionan la posibilidad de tener experiencias con la realidad que le rodea, de la cual asimila por su significación elementos que le conducen al aprendizaje.

Para la organización de las actividades, Leyton y Tyler (1969) plantean tres principios:

Continuidad.- "... periodicidad con que un mismo elemento se presenta al alumno" (47)

Secuencia.- "... el orden y el grado de profundización con que deben darse los elementos - en el tiempo de estudio, tomando en cuenta el grado de desarrollo y madurez de los alumnos" (48)

Integración.- "... efecto acumulativo que permite al alumno visualizar el mundo cultural social y científico que lo rodea, como -

(46) Ibidem p. 49

(47) Ibidem p. 57

(48) Idem.

un conjunto armónico e interdependien-
te, con relaciones e influencias mu-
tuas" (49)

Las actividades de aprendizaje conjuntamente con los objetivos métodos, técnicas y recursos propician que el educando sea sujeto de aprendizaje e interactúe con el objeto de estudio, en este caso el docente debe facilitar que se produzcan dichas si-
tuaciones para favorecer los momentos del proceso enseñanza-a-
prendizaje:

Apertura.- "... significa una primera síntesis, una percepción global del eje planteado en -
la asignatura, de las formas metódicas,
de las actividades, de los medios y la
evaluación" (50)

Desarrollo.- "... a partir de la visualización y se
lección de los problemas centrales, se -
puede abordar el análisis y profundiza-
ción de los aspectos que los componen. -
Se analiza el problema en todas sus di-
mensiones, con sus relaciones internas" (51)

Culminación.- "... esta profundización permite re-
construir el problema en una nueva sínte-
sis, la cual presenta diferencias cuali-
tativas respecto a la primera y que que-
dan abiertas para un tratamiento poste-
rior" (52)

(49) Idem.

(50) Rodríguez, Azucena. Op. cit. p. 15

(51) Idem.

(52) Idem.

Para seleccionar las actividades a desarrollar es necesario tomar en cuenta el nivel educativo al que se dirigen, los objetivos a lograr y el tamaño de la población que las realizará. Es preciso que en tanto sea posible dicha selección se realice conjuntamente entre educandos y docente, los cuales deben tener definido el aprendizaje que se pretende alcanzar. Al seleccionarlas deben organizarse en secuencia para lograr un aprendizaje "... continuo, creativo y significativo en relación a los objetivos planteados" (46)

Las actividades serán significativas en tanto permitan que los educandos experimenten e integren sus experiencias de aprendizaje, porque proporcionan la posibilidad de tener experiencias con la realidad que le rodea, de la cual asimila por su significación elementos que le conducen al aprendizaje.

Para la organización de las actividades, Leyton y Tyler (1969) plantean tres principios:

Continuidad.- "... periodicidad con que un mismo elemento se presenta al alumno" (47)

Secuencia.- "... el orden y el grado de profundización con que deben darse los elementos - en el tiempo de estudio, tomando en cuenta el grado de desarrollo y madurez de los alumnos" (48)

Integración.- "... efecto acumulativo que permite al alumno visualizar el mundo cultural social y científico que lo rodea, como -

(46) Ibidem p. 49

(47) Ibidem p. 57

(48) Idem.

3.3.3. Métodos

Los métodos que se utilizan en el proceso enseñanza-aprendizaje reciben el nombre de Métodos Didácticos porque establecen - el orden en el cual se debe actuar para alcanzar los objetivos propuestos, esto es, guía las acciones educativas. Cada método concretamente es "... la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los procedimientos más adecuados para alcanzar determinado objetivo de la manera más segura, económica y eficiente" (53)

Es a través del método seleccionado para llevar a cabo el proceso educativo como se contribuye a lograr los fines instructivos y formativos propuestos "... es la clarificación a los alumnos respecto al tipo de participación que de ellos se espera, además de orientar con respecto a las formas básicas en la materia", (54) con lo cual el educando tiene la posibilidad de lograr un aprendizaje funcional de tal manera que integre y aplique los conocimientos adquiridos.

Para la selección de métodos para la enseñanza-aprendizaje, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos que se persiguen
- b) Las características de los educandos
- c) Número de participantes
- d) Los recursos disponibles
- e) Tiempo previsto

(53) Alves de Mattos, Luiz. Op. cit. p. 72

(54) Rodríguez O., Azucena. Op. cit. p. 4

Con el método seleccionado el educando puede o no tener mayor facilidad para asimilar el conocimiento y/o desarrollar habilidades y aptitudes correspondientes a cada objetivo establecido por lo que es necesario conocer las características del grupo en el cual se aplicará.

La dirección que siga el aprendizaje de los participantes está determinada en gran medida por el método didáctico que se aplica en el proceso enseñanza-aprendizaje, el cual se fundamenta en los siguientes principios:

De la finalidad, su fin primordial es alcanzar los - objetivos establecidos.

De la ordenación, organiza los elementos que participan en el proceso educativo, favoreciendo el aprendizaje.

De la adecuación, adecúa los conocimientos de un Programa a las características de los educandos y a los recursos disponibles.

De la economía, permite que el cumplimiento de los - objetivos se realice de manera rápida y económica evitando el uso de recursos y tiempo innecesarios.

De la orientación, enfoca el aprendizaje de los educandos hacia el conocimiento que especifica cada objetivo.

En el contexto educativo se utilizan diferentes tipos de métodos centrados ya sea en el docente, en el educando, en los recursos o conjuntamente en los tres elementos:

Los métodos centrados en el docente; En los que el docente determina los objetivos y métodos de enseñanza, de tal manera -- que el educando no participa de acuerdo a sus intereses desempeñando únicamente el papel de receptor, la asimilación del conocimiento es parcial o nula porque la enseñanza se caracteriza por ser unidireccional.

Los métodos centrados en el educando; Seleccionando él mismo -- de acuerdo con sus intereses y necesidades los temas, medios y tiempo para su aprendizaje.

Los métodos centrados en los recursos; Son sistemas versátiles porque tienen acceso a ellos un gran número de personas por un bajo costo, referidos principalmente a la instrucción programada, el contenido del mismo la mayoría de las veces se queda en el nivel de comprensión.

Centrados en los tres elementos; Dentro de este grupo se encuentran los métodos activos, dialécticos y eclécticos:

- . Métodos activos, que promueven la actividad de los educandos orientados por el docente, para que por sí mismos se enfrenten a las diferentes necesidades de aprendizaje que se les presentan en su formación.
- . Métodos dialécticos, basados en la discusión y controversia para el aprendizaje de contenidos.
- . Métodos eclécticos, los cuáles utilizan métodos diversos para llevar a cabo las tareas educativas.

El aprendizaje de los educandos a través de los métodos utilizados se conduce en diferentes sentidos:

- " a) de lo más fácil a lo más difícil;
- b) de lo más simple a lo más complejo;
- c) de lo más próximo e inmediato a lo más remoto y mediano;
- d) de lo concreto a lo abstracto;
- e) de la observación y la experimentación a la reflexión y la formación de teorías;
- f) de la acción práctica y efectiva a la interiorización." (59)

En la selección del método didáctico para el proceso enseñanza aprendizaje es necesario considerar los siguientes factores:

- . Objetivo propuesto.
- . Actividad específica.
- . Métodos posibles.
- . Ventajas y desventajas de la aplicación de cada uno.
- . Elección del método adecuado.

Un elemento valioso con el cual se cuenta para la aplicación del método didáctico son las técnicas que son los procedimientos sistematizados para la organización y desarrollo de la actividad del grupo, su aplicación no es suficiente para la asimilación de conocimientos es necesario explicar su objetivo y la utilidad que tendrá para el aprendizaje "... las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas -

(59) Alves de Mattos, Luis. Op. cit. p. 74-75

que las utilizan" (56)

Las técnicas didácticas se derivan de la Dinámica de Grupos -- que "... se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, -- de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos". (57) La selección de técnicas didácticas debe estar en función de los siguientes aspectos:

- 1) Los objetivos propuestos.
- 2) El nivel educativo y la estructura cognoscitiva de los educandos.
- 3) El número de participantes.
- 4) Las características del aula.
- 5) El medio ambiente donde se realice el proceso educativo.
- 6) Las características del grupo en el cual se llevará a cabo.
- 7) La experiencia del docente.

Las técnicas didácticas tienen como objetivos:

- . Ampliar y reafirmar conocimientos.
- . Estimular la iniciativa y creatividad.
- . Fomentar las relaciones humanas.
- . Propiciar la investigación.

Pueden clasificarse las técnicas por el tipo de finalidad que tenga, así mismo "una misma técnica puede utilizarse con diferentes finalidades ..." (58) Ferrini, ha elaborado un cuadro

(56) Cirigliano-Villaverde. Dinámica de Grupos y Educación p. 66

(57) Ibidem p. 79

(58) Ferrini, Ma. Rita. Bases Didácticas p. 56

en el cual selecciona las técnicas de acuerdo con la finalidad que tenga su aplicación, BSCA por su parte, las agrupa de acuerdo con las áreas de aprendizaje que Bloom diferencia: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

Clasificación de Técnicas

Por Finalidad: (+)

Motivación	Lluvia de ideas Cuchicheo Escenificación
Información	Lluvia de ideas Cuchicheo Escenificación Panel Corrillos Phillips 6-6
Explicación	Panel Corrillos Phillips 6-6 Proceso incidente Estado mayor
Análisis y Síntesis	Proceso incidente Estado mayor Entrevista Foro Debate
Discusión y/o Conclusión	Entrevista Foro Debate Mesa redonda Simposio Asamblea
Evaluación	Debate Mesa redonda Simposio Asamblea

(+) Cfr. Ferrini, Ma. Rita. Op. cit. p. 57

Por Areas de Aprendizaje (++)

<u>Areas de Aprendizaje</u>	<u>Técnicas</u>
Cognoscitiva	Expositiva. Lectura comentada o estudio supervisado. Instrucción programada. Discusión dirigida. Panel de Discusión. Corrillos. Diálogos simultáneos. Tormenta de ideas. Estudio de casos.
Psicomotriz	Demosttrativa o taller de aprendizaje. Estudio de casos.
Afectiva	Estudio de casos. Juegos vivenciales. Dramatización. Tormenta de ideas.

En Capacitación, la aplicación de técnicas debe orientarse a fomentar y favorecer tanto la labor individual del empleado como la interacción y participación en grupo, algunas de ellas:

Técnica: Circulo Mágico

Objetivos: . Propiciar la participación e integración del grupo.

Generalidades: Aplicable a grupos de reciente conformación.

Técnica: Lluvia de ideas

Objetivos: . Fomentar participación individual entorno a un tema determinado, en el cual a partir de cada pun

(++) Cfr. UCECA. Op. cit. p. 56

to de vista derivar nueva situaciones o soluciones.

Generalidades: Concreta aspectos centrales de un tema específico a partir de información documental.

Técnica: Dramatización

Objetivos: . Integración grupal.

. Orientación y desarrollo de actitudes individuales y colectivas.

Generalidades: Participación de grupo en general representando situaciones reales o imaginarias sobre un tema específico.

Técnica: Foro

Objetivos: . Fomentar la participación libre y espontánea de los integrantes del grupo.

. Permite la manifestación de ideas y opiniones personales.

Generalidades: Facilita el desarrollo de un tema de manera concreta a partir de la participación de los integrantes del grupo, elaborando conclusiones.

Técnica: Panel

Objetivos: . Desarrollar habilidades y aptitudes en el participante.

. Fomentar la investigación.

Generalidades: Para participar en la técnica es necesario que cada participante seleccionado como panelista, tenga conocimiento del tema y lleve a cabo su exposición en un tiempo específico. Puede tratarse un sólo tema y cada uno de los panelistas aborde un aspecto diferente sobre el mismo o el tema general a partir de diferentes enfoques.

Técnica: Phillips 6-6

Objetivos: . Fomentar el análisis.

. Permite la identificación de cada participante --
con el tema.

. Favorece el trabajo en equipo.

Generalidades: Permite la participación de cada integrante del
equipo a través de la manifestación de sus ideas
y el conocimiento de otros criterios de tal
manera que fomenta la ayuda mutua para destacar
aspectos importantes de un tema en un tiempo mí
nimo.

Técnica: Debate

Objetivos: . Desarrollo de la capacidad crítica.

. Proponer solución a problemas.

. Propiciar la participación democrática.

Generalidades: Análisis y debate sobre un tema específico a --
partir de la participación grupal.

Técnica: Simposio

Objetivos: . Desarrollar temas específicos de acuerdo con la -
información especializada, de tal forma que los -
participantes tengan conocimientos fundamentados.

Generalidades: Cada aspecto del tema tratado requiere del análisis
de tal forma que no queden dudas sobre el
mismo.

Técnica: Estado Mayor

Objetivos: . Facilita la toma de decisiones.

. Fomenta la investigación y la necesidad de asesores.

Generalidades: Entorno a un tema, los equipos elaboran conclusiones
o soluciones lo cual favorece la inter-
vención del grupo por tomar la decisión más a-

deuada de acuerdo a la información que tienen.

Técnica: Corrillos

Objetivos: . Fomentar el estudio y aprendizaje grupal.

. Facilitar el diálogo en grupo sobre un tema para elaborar conclusiones generales.

Generalidades: Se aborda un tema del cual los grupos que se formen deben derivar conclusiones generales en base a un cuestionario o destacando los aspectos centrales del mismo.

Para el uso de técnicas es necesario determinar lo siguiente:

- 1.- Información con que debe contar cada participante y fuentes en las que se puede localizar.
- 2.- Objetivos a alcanzar.
- 3.- Resultados que se esperan de manera individual y colectiva al término de la misma.

3.3.4. Recursos

Se ha mencionado anteriormente que dentro del entorno empresarial existen diversos tipos de recursos:

Humanos: Son el personal que conforma la Empresa.

Financieros: Es el presupuesto dirigido a las diferentes actividades -- que se realizan.

Técnicos: Son los organigramas, reglamentos y políticas que norman las acciones que se realizan dentro de la Empresa.

Materiales: Es todo aquel material que -- permite el desempeño de las funciones de los empleados.

En este caso, el hacer referencia del término recursos se enfoca a todos aquellos que se utilizan para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje en el marco de la Capacitación, los cuáles se denominan material didáctico que constituyen el instrumento de trabajo, de tal forma que el educando puede interactuar con el objeto de estudio favoreciendo con ello su asimilación. Es mediante el uso de material didáctico como se complementa y hace dinámica la aplicación del método y técnicas didácticas.

En general, los recursos permiten conjuntamente con los métodos la experiencia directa o simulada del educando con el conocimiento, situación con la que se pretende alcanzar los objetivos propuestos.

Los recursos tienen las funciones siguientes: "... interesar - al grupo, motivar, enfocar su atención, fijar y retener conocimientos, variar las estimulaciones, fomentar la participación; facilitar el esfuerzo de aprendizaje; concretizar la enseñanza evitando divagaciones y verbalismos; ampliar el marco de referencia ..." (59) Los recursos seleccionados para cada actividad de aprendizaje, deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener relación con los objetivos, de tal manera que el educando logre el aprendizaje propuesto.
- b) Centrar las ideas principales del objeto de estudio, evitando la confusión y repetición de la información.
- c) Ser accesibles, eficientes y adaptables al medio ambiente, económico y cultural.
- d) Adaptarse al método que se aplicará.

El material didáctico son "... equipos y accesorios que permiten proveer de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los sentidos de tal manera que imprimen realismo y sentido a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje", (60) dado que no es posible que todo aprendizaje se lleve a cabo en situaciones reales constituyen el vínculo entre el contenido temático y la realidad, además de propiciar comunicación entre los participantes en el proceso, hace más objetiva la información. Es necesario precisar que el material didáctico por sí sólo no logra ningún aprendizaje, así como tampoco lo hará el

(59) Suárez Díaz, Reynaldo. La Educación. p. 103

(60) UCECA. Op. cit. p. 65

uso derivado del mismo, es un auxiliar en la comunicación que se establece, nunca un sustituto.

La importancia que el material didáctico retome en el aprendizaje dependerá de su manejo, la función que cumpla, la adecuación a los objetivos propuestos y el nivel educativo de los educandos, asimismo es necesario que estos últimos participen conjuntamente con el docente por su elaboración o adquisición.

El material didáctico puede clasificarse en dos tipos:

- 1) Material didáctico tradicional, por el uso habitual en el ámbito educativo, tales como: piz, pizarrón, cuadernos, libros, láminas, etc.
- 2) Material didáctico técnico, que son medios sofisticados utilizados en el proceso educativo: proyectores, diapositivas, películas, audiovisuales, etc.

En Capacitación, como en toda situación educativa el material didáctico facilitará la comunicación entre el instructor y el empleado y con ello la asimilación de conocimientos. Su utilización no es exclusiva del instructor, como sujeto activo de aprendizaje el empleado puede también participar en su manejo.

El material didáctico en el proceso enseñanza-aprendizaje, puede ser utilizado a manera de introducción de tal forma que despierte el interés del educando sobre el tema; durante el desarrollo enriqueciendo la información sobre el tema y en la etapa final para rescatar los puntos centrales del tema a manera de síntesis, es entonces, útil en los momentos del proceso: apertura, desarrollo y culminación. En general, el material didáctico enriquecerá la aplicación del método y técnicas didácticas.

Las finalidades del empleo de material didáctico son fundamentalmente facilitar el aprendizaje de los contenidos temáticos de un programa; permitir la experiencia lo más directa posible a la realidad; alcanzar los objetivos propuestos mediante el interés que se despierte en los educandos respecto al objeto de estudio reforzando el proceso enseñanza-aprendizaje.

3.4. La Instrucción

Es a través de la Instrucción como se realiza el proceso enseñanza-aprendizaje, donde se integran los elementos que en las etapas de previsión, planeación y organización del proceso administrativo han resultado, esto es, existen necesidades educativas y a partir de ellas se han elaborado objetivos para satisfacerlas, asimismo se ha establecido el contenido temático, actividades, métodos y recursos mediante los cuáles se hará posible el proceso educativo.

Mediante la instrucción se lleva a cabo lo que se ha planeado y gradualmente se alcanzarán los objetivos propuestos cuyo resultado se expresará en términos de aprendizaje.

La dirección que sigue la instrucción se determina por los métodos de instrucción que se apliquen, los cuales dan orden y secuencia a las actividades que se realicen con fines educativos. (Figura 12)

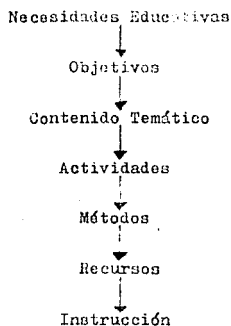


Figura 12

3.4.1. Tecnología Educativa

Aún cuando han surgido una gran diversidad de propuestas en -- los últimos años, dentro de las actividades que actualmente se realizan en Capacitación la Tecnología Educativa sigue vigente la cual sistematiza y organiza el proceso educativo que a ni-- vel empresarial es necesario para complementar la formación -- profesional de los empleados con el propósito de mejorar su -- desempeño.

La Tecnología Educativa surge en Estados Unidos, México retoma la propuesta como innovación ante los problemas que en el ámbi-- to enfrentaban principalmente los países en desarrollo: altos índices de analfabetismo y explosión demográfica, mediante la educación es como se propone dar solución a los mismos, adop-- tando modelos que en otros países han dado resultados, sin em-- bargo, se olvidan de las características propias del país y se implementa sin reconsiderar las mismas.

Los cambios que mediante la Tecnología Educativa se proponen -- es una educación basada en las necesidades individuales y gru-- pales, donde se facilite el aprendizaje de los educandos me-- diante su participación directa, la guía de la educación la -- constituyen los objetivos que se alcanzarán a través de diver-- sos medios y recursos, la evaluación se refiere al logro de -- los objetivos de aprendizaje. La Tecnología Educativa "... ab-- borda el proceso enseñanza-aprendizaje en forma sistemática y organizada, y nos proporciona estrategias , procedimientos y medios emanados de los conocimientos científicos en que se sus-- tenta" (61)

(61) Contreras, Elsa y Ogalde Isabel. Principios de Tecnología Educativa. p. 9

La educación tradicional se caracterizaba por estar basada en la exposición unidireccional, donde los recursos consisten en libro y cuaderno, se fomenta la memorización y el papel del alumno es de receptor. El docente es quien toma las decisiones y controla el seguimiento del proceso. Ante la educación tradicional, la Tecnología Educativa le da un carácter sistemático y tiene como finalidades:

- " 1.- Educar a un número cada vez mayor de personas.
- 2.- Educar mejor y con mayor eficacia.
- 3.- Educar a más con menos costo." (62)

Conceptos Educativos +
Cuadro Comparativo

Concepto	Educación Tradicional	Tecnología Educativa
Educación	Unidireccional	Participativa
Educando	Receptor	Activo
Docente	Toma Decisiones	Facilita el aprendizaje
Recursos	Texto, exposición verbal.	Diversos
Aprendizaje	Memorización	Generación de pautas de conducta.
Evaluación	Sumativa, en base a la memorización	Formativa, en base al logro de objetivos

La Tecnología Educativa se fundamenta en disciplinas que contribuyen con la Educación de manera significativa: la Psicología, la Teoría de Sistemas y la Comunicación.

(62) Ibidem p. 7

(+) Cfr. Chadwick, Clifton. Por qué esta Fracasando la Tecnología Educativa. p. 11

De la Psicología recibe aportes del Conductismo y la Gestalt:

El Conductismo es el término empleado para las teorías que se fundamentan en el estímulo-respuesta, donde se postula que -- "... dado el estímulo se puede predecir la respuesta, o viendo qué reacción tiene lugar, inferir cuál es el estímulo que la - ha provocado" (63) Es mediante el conductismo como se desea - controlar las acciones humanas a través del reflejo condicionado.

Los conductistas conciben que el hombre aprende mediante el -- condicionamiento, en el cual la aplicación de estímulos provocará respuestas mecánicas que controlarán el proceso enseñanza aprendizaje, con el que se modifican pautas de conducta humana de manera más o menos permanente.

El modelo a seguir en el proceso enseñanza-aprendizaje es de - acuerdo con los postulados que derivaron del resultado de los experimentos que realizaron los conductistas con animales en - laboratorios psicológicos:

Reforzamiento.- Una vez que el educando manifiesta - las pautas de conducta deseadas, a través de un estímulo positivo las repetirá, con lo cual aprenderá mejor a respuesta.

Participación.- Es necesario estimular al educando - para que manifieste su respuesta.

Graduación progresiva.- Para lograr un mejor aprendizaje es necesario presentar la información gradual--mente por el grado de dificultad de la misma.

(63) Braunstein, Néstor A. et. al. Psicología: Ideología y Ciencia p. 265

Transferencia.- Una vez que el aprendizaje se ha logrado, el educando puede aplicar sus conocimientos a situaciones diversas y/o similares.

Por su parte, para los gestaltistas el hombre constituye un ente intencional y la realidad es "... aquello que percibe, interpreta y a lo que confiere un significado, al interactuar con el ambiente físico y social en el que se mueve" (64)

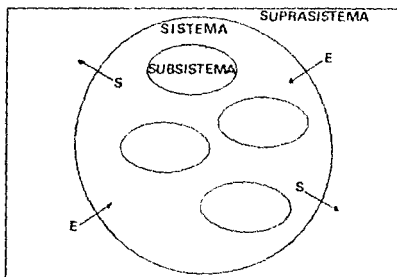
El conocimiento se obtiene a través de la percepción, esto es, por la interpretación propia del individuo y es mediante el aprendizaje como se generan nuevas ideas o se modifican las que existen. Dicho aprendizaje es intencional guiado por fines específicos (motivación), el cual se da a partir de la interacción con el ambiente y la experiencia personal. De acuerdo a la información anterior el aprendizaje se logra si reúne las características siguientes:

- 1.- Intencionalidad (Objetivos)
- 2.- Relación de conocimientos nuevos con previos (Aprendizaje significativo)
- 3.- Aprendizaje de contenidos en forma gradual y sistemática.
- 4.- Se mejora el aprendizaje cuando se conocen los aciertos y errores en el proceso enseñanza-aprendizaje.

(64) Contreras, Elsa y Ogalde Isabel. Op. cit. p. 24

Por otro lado, la Teoría de Sistemas se fundamenta en el postulado aristotélico "... el todo es mayor que la suma de sus partes" (65) A partir de los estudios que realiza Bertalanffy sobre formas de organización en diversos campos se origina la Teoría General de Sistemas, de la que se deriva el concepto de sistema como "... disposición de elementos interrelacionados e interactuantes para formar un todo", (66) refiriéndose con el mismo a un grupo social, la personalidad humana o elementos tecnológicos diversos. El aspecto más relevante de un sistema está constituido por las relaciones entre los diferentes elementos que lo conforman, a su vez cada uno de ellos puede ser considerado como un sistema en sí mismo (subsistema).

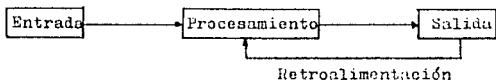
Para realizar el análisis de las relaciones entre los elementos, es necesario definir los límites de cada uno, es decir, - cuáles elementos quedan comprendidos dentro de cada sistema. - El medio que circunda cada sistema constituye el suprasistema que influye sobre el sistema y a su vez recibe influencias del mismo.



(65) Ibidem p. 31

(66) Diccionario de las Ciencias de la Educación p. 1357

Los componentes de un sistema se representan gráficamente de la siguiente manera:



Este modelo aplicado al proceso educativo resulta:

Entrada.- Conocimientos básicos a partir de los cuales se llevará a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, los que pueden determinarse mediante un pre-test. (Necesidades educativas).

Procesamiento.- Objetivos, actividades, métodos, recursos que guiarán las acciones educativas.

Salida.- Manifestación del logro de los objetivos educativos.

Retroalimentación.- Información sobre el logro de los educandos de acuerdo con los objetivos establecidos, que detectan aciertos y deficiencias en alguno de los componentes anteriores y permite su modificación para hacerlo más eficiente.

Puede concluirse que "el enfoque de sistemas significa la realización cuidadosa y detallada de un proceso de análisis, síntesis, modelaje (proposición de soluciones) y simulación (cote

jo de alternativas)", (67) donde cada uno conforman las etapas del enfoque de sistemas:

- Análisis.- Identificación del problema con sus elementos e interrelaciones.
- Síntesis.- Determinación de conocimientos a partir de información previa.
- Modelos.- Guía para la presentación de información de manera organizada y secuencial.
- Simuladores.- Simulación de aplicación de los modelos para elegir el más adecuado.

Respecto a la Teoría de la Comunicación, las Ciencias de la Información se ocupan del estudio del proceso informativo, sus elementos e incidencias en la población a quien se dirige, son diversas las disciplinas que influyen en su desarrollo tales como "Filosofía, Psicología, Sociología, Lingüística y las Ciencias de la Educación" (68)

La relación existente entre la Tecnología Educativa y las Ciencias de la Información se determina al considerar el proceso enseñanza-aprendizaje como un proceso de comunicación. La educación sea escolar o extraescolar implica un proceso de comunicación en el cual tanto el docente como el educando desempeñan el doble papel de emisor-receptor porque ambos reciben y proporcionan información en la relación que establecen, el aprendizaje es el resultado de la interacción y se produce en tanto el sujeto interactúa con el objeto de estudio y lo transforma.

(67) Contreras, Elsa y Ogalde, Isabel. Cp. cit. p. 35
(68) Ibidem p. 37

La Teoría de la Comunicación deriva de las Ciencias de la Información, que concibe la comunicación como "... el proceso mediante el cual se transmite la información y que este proceso comunicativo informativo, está internamente relacionado con la sociedad" (69)

Los modelos de comunicación que hasta hoy se han presentado, - derivan del elaborado por Aristóteles:



Este modelo propicia la comunicación unidireccional, sin embargo, a partir del mismo surgen nuevas propuestas, las cuáles enriquecen y complementan el proceso de comunicación.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación -- son los siguientes:

Emisor.- Quien envía el mensaje.

Receptor.- Quien recibe el mensaje.

Mensaje.- Ideas emitidas con un código determinado.

Respuesta.- Efecto del mensaje sobre el receptor.

Canal.- Conducta a través del cual se envía el mensaje.

Retroalimentación.- Información del receptor hacia el emisor, invirtiendo la actuación anterior de los participantes.

Dentro del proceso enseñanza-aprendizaje es importante destacar que el mensaje puede o no tener impacto en los educandos,

(69) Idem.

para favorecer el aprendizaje, dicho mensaje puede expresarse verbalmente o mediante signos sean icónicos (imágenes) o digitales (palabras, números, grafías, etc.). "La comunicación es tá en la base de todos los procesos educativos; siempre ha --- existido una relación interpersonal que ha favorecido el desarrollo y evolución del hombre. Sin esta comunicación el proceso educativo no hubiera podido realizarse" (70)

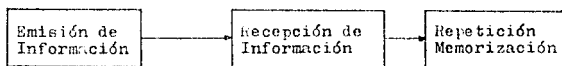
(70) Axotla Muñoz, Víctor Luis. Auxiliares de la Comunicación.
p. 20

3.4.2. Métodos de Instrucción

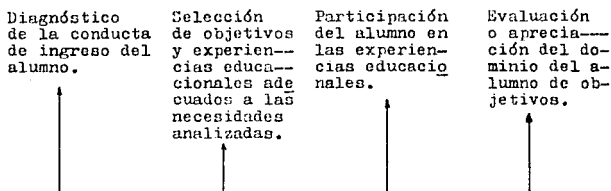
Los Métodos de Instrucción son las acciones a seguir para llegar a un fin determinado, en ellos se integran los elementos que han resultado de la planeación educativa, tales como: objetivos, actividades, recursos, temas. Existen diversos métodos de instrucción, los cuales han surgido en diferentes momentos históricos para responder a las necesidades educativas que se presentan.

En el campo de la Capacitación, subsiste la Tecnología Educativa, aún cuando se han planteado nuevas propuestas, por tanto, es necesario referirse a los métodos de instrucción que surgen con ella.

Todo método de instrucción parte del modelo tradicional, donde el aprendizaje consiste en la memorización y repetición de la información que el educando recibe.



Chadwick, plantea el modelo siguiente:



Donde:

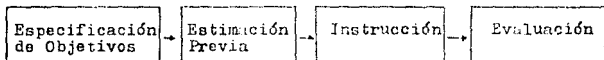
Diagnóstico.- Proporciona información de los conocimientos, habilidades y aptitudes con que cuenta el educando, a partir de los cuáles se llevará a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje.

Selección.- Una vez obtenida la información es posible definir los objetivos, actividades y recursos para satisfacer las necesidades que se presentan.

Participación.- La participación del educando sea individual o grupal debe guiarse por los objetivos --- planteados.

Evaluación.- Al término de cada experiencia de aprendizaje que conforme una unidad o curso, es necesario verificar el logro de los objetivos propuestos, a través de instrumentos elaborados de acuerdo a los mismos. Dicha evaluación es formativa para el educando y le permite al docente tener información sobre el avance de cada educando y con la misma modificar o complementar el programa en cuestión.

Por su parte, W. James Popham, propone el modelo que a continuación se presenta:



Donde:

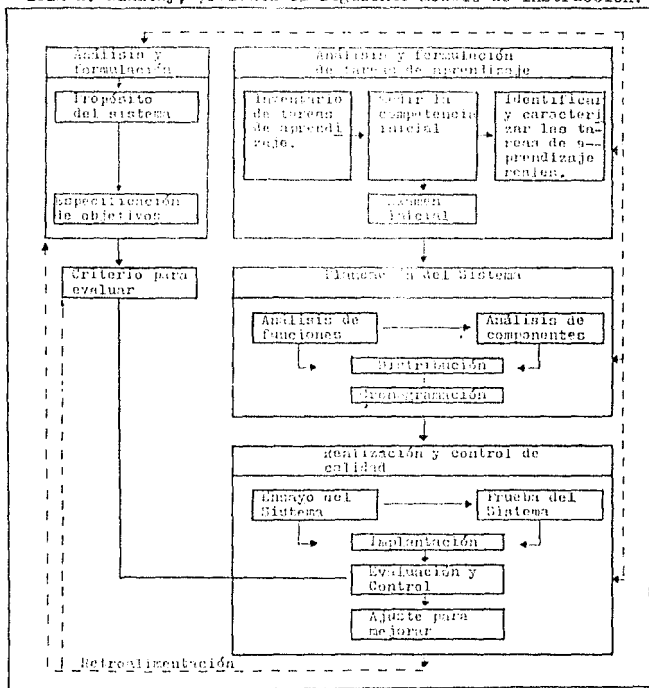
Objetivos.- Se elaboran en términos de la conducta que manifestará el educando al concluir la instrucción.

Estimación Previa.- Es la información sobre el nivel de conocimientos de cada educando para ubicar su situación respecto a los objetivos planteados.

Instrucción.- Implementación de actividades que con juntamente con los recursos se realizarán para lograr los objetivos.

Evaluación.- Consiste en el logro de los objetivos por parte del educando. Es en el docente en quien recae directamente la responsabilidad del logro de los objetivos.

Bela H. Banathy, presenta el siguiente modelo de instrucción:



Donde:

Objetivos.- Expresan lo que se espera del estudiante al término de las experiencias de aprendizaje.

Pruebas.- Miden el grado en que se logran los objetivos.

Capacidad.- Especifican las características y capacidad de aprendizaje del alumno antes de la instrucción.

Conocimientos.- En base a su capacidad y nivel de conocimientos de los educandos, identificar lo que debe ser aprendido.

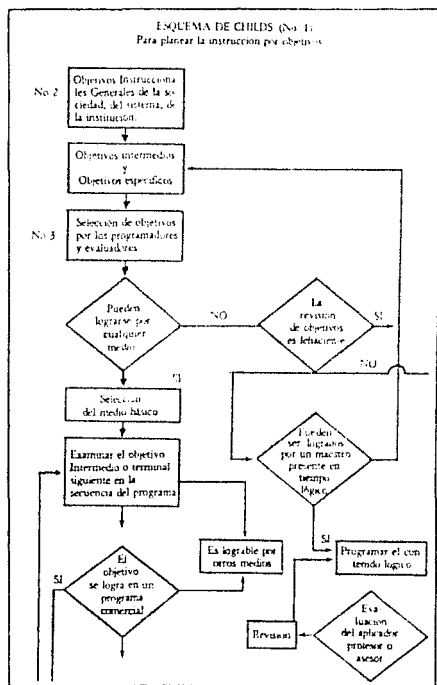
Evaluación.- Información para medición y evaluación del funcionamiento del sistema.

Regulamiento.- Retroalimentación obtenida de la información de la medición y evaluación para propiciar mayor eficiencia del sistema.

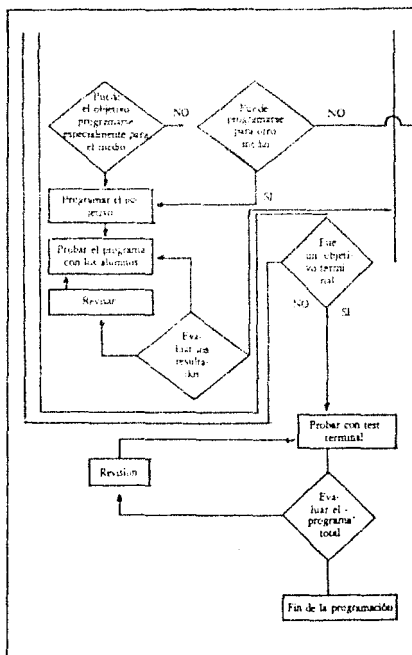
John W. Childs, propone su modelo a partir de un diagrama de flujo, cuyos pasos pueden resumirse de la siguiente manera:

- . Objetivos generales.
- . Objetivos específicos.
- . Estrategias de enseñanza-aprendizaje para cada objetivo.
- . Selección del medio de presentación.
- . Constante revisión de objetivos subsiguientes.
- . Programación de cada objetivo.
- . Desarrollo de estrategias.
- . Evaluación del logro de objetivos.
- . Conclusión.

Método de Instrucción de John W. Childs

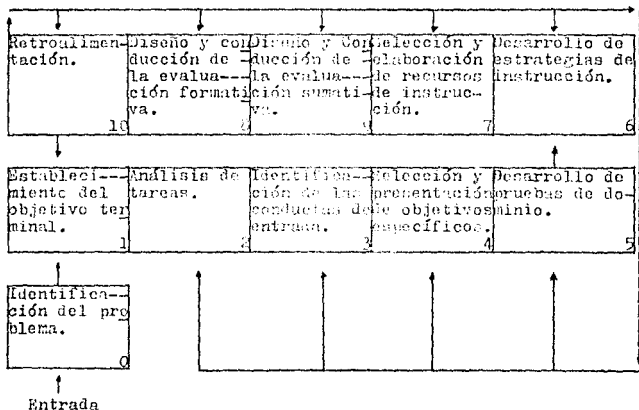


Método de Instrucción de John W. Childs
(Continuación)



Chilen, a través de su modelo, propone facilitar la elaboración de objetivos sean para una clase o un sistema educativo, parte de los objetivos generales a que tiende la sociedad, un sistema o una institución. Resalta la participación de más de dos personas para la elaboración de objetivos para lograr el aprendizaje de conductas específicas.

Por otro lado, Walter Dick, elabora el siguiente modelo basado en el conductismo y la teoría de sistemas, aplicable a todo nivel educativo:



Su propuesta puede resumirse a través de los pasos siguientes:

- . Identificación de necesidades educativas.
- . Determinación de objetivos terminales.

- . Especificación de tareas para lograr los objetivos.
- . Detección del nivel de conocimientos de los educandos.
- . Elaboración de objetivos específicos.
- . Diseño de pruebas en base a objetivos -- planteados. (pre-test, post-test y auto-evaluación).
- . Estrategias de instrucción:
 - Actividades previas
 - Presentación de la información de cada objetivo específico, mediante métodos y técnicas.
 - Planeación de actividades para la participación de los educandos.
 - Elaboración de instrumentos de evaluación.
 - Seguimiento.
- . Selección de recursos.
- . Determinación de evaluación formativa.
- . Determinación de evaluación sumativa para conocer la eficiencia del sistema.
- . Retroalimentación.

Nota: Los modelos de los Métodos de Instrucción presentados en este subíndice, han sido tomados de:
 Contreras, Elsa y Ogalde, Isabel. Op. cit.

3.5. El Aula

El aula, es el espacio en el cual se realizan en su mayoría -- las actividades educativas, por lo que es conveniente que sus características físicas faciliten el desarrollo del proceso en señanza-aprendizaje, dichas características influyen en la efi ciencia del proceso educativo y el rendimiento del educando.

La ventilación es un aspecto importante, la natural es la más aconsejable, sólo en casos extremos es posible utilizar la artificial, preferentemente que no interfiera por medio de sonidos en el proceso de comunicación que se establezca.

Respecto a la iluminación, la cantidad de luz debe ser suficiente y sus fuentes colocadas de tal manera que eviten el can sancio. Asimismo, la ambientación, esto es, mobiliario, color de las paredes, techo y suelo deben estar en armonía, evitando contrastes y mayor claridad.

La temperatura debe ser agradable de acuerdo con la estación -- del año en que se lleven a cabo las sesiones.

En referencia a la acústica, debe permitir aislar los ruidos -- exteriores y favorecer la comunicación que se establezca en el proceso educativo.

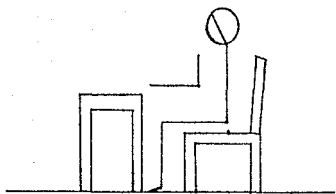
La mayor parte del tiempo que el educando se encuentra dentro del aula permanece sentado, para evitar posturas inadecuadas y por consecuencia fatiga, el mobiliario debe reunir los siguien tes requisitos:

Asiento, su altura debe ser igual a la longitud del suelo hasta la parte inferior del muslo, el ancho de mismo adaptarse a la longitud de los muslos cuando está sentado.

Mesa, su altura debe coincidir con la longitud desde el piso - hasta su estómago.

Respaldo, debe llegar a la altura de los omóplatos, ser liso y levemente inclinado hacia atrás para facilitar la posición de reposo.

Es importante resaltar que el mobiliario no debe estar fijo al piso para poder ubicarse en diferentes posiciones y facilite - la interacción grupal.



Postura
Correcta

CAPITULO IV EVALUACION

EVALUACION

La evaluación no es la etapa final del proceso enseñanza-aprendizaje, esta se inicia en la Planificación Educativa a partir de la formulación de objetivos, esto es, cuando se especifica lo que se pretende lograr en términos de aprendizaje.

De la evaluación se obtiene información sobre el educando-empleado, docente-instructor y el programa que se lleva a cabo; antes del curso para efectos de diagnóstico, durante el curso para identificar el grado de avance y después del curso para informar sobre el desarrollo general, el logro de objetivos, - así como para enriquecer y complementar el programa correspondiente. En términos generales, la evaluación:

- . Motiva al educando a continuar o mejorar su aprendizaje, además detecta fallas y aciertos sobre la Instrucción y el programa.
- . Controla el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con los objetivos propuestos.
- . Orienta la educación hacia metas definidas (objetivos).
- . Mejora la calidad del programa respectivo.
- . Informa sobre el progreso del educando.

EVALUACION

En el marco de la Capacitación como en todo proceso educativo, es necesaria la Evaluación ella dará información sobre los progresos que se han logrado a lo largo de su desarrollo, a partir de dicha información es posible determinar nuevas necesidades educativas o para mejorar las etapas del proceso mismo.

Dentro del proceso administrativo es la etapa de control la -- que corresponde a la evaluación y permite la comprensión del aprendizaje de cada educando y del grupo en general, "... es apreciar, interpretar, valorar cosas no materiales en relación con una pauta" (71)

Para llevar a cabo la evaluación en el ámbito educativo es necesario considerar dos aspectos: los objetivos a evaluar (aprendizajes) y los instrumentos que se aplicarán para verificar dicho aprendizaje.

Mediante la evaluación se obtiene la información siguiente:

Antes del curso.- Tiene efectos de diagnóstico, mediante ella se conoce el nivel de conocimientos de cada educando en referencia al curso que se implementará, determina los resultados de aprendizaje deseados a través de objetivos y permite la estructuración del proceso enseñanza-aprendizaje.

Durante el curso.- Tiene como propósito identificar el grado de avance de los educandos y determina si los contenidos, actividades, métodos y técnicas son adecuados a los objetivos propuestos.

(71) Jiménez y Coria, Laureano. La Evaluación de Aprendizaje y del Maestro. p. 22

Después del curso.- Tiene como finalidad el control de los efectos que produce el curso sobre los educandos respecto a su aprovechamiento y sobre las actividades de aprendizaje que se desarrollan.

Con la evaluación se determina si en los educandos se han generado y/o modificado las pautas de conducta propuestas en los objetivos como resultado del proceso educativo "... las evaluaciones que se hagan del estudiante deben contribuir directamente a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que proporcionan información acerca de su progreso y permiten reconocer las áreas de dificultad en su rendimiento" (72)

La evaluación ayuda a mejorar su aprendizaje al educando y al docente su enseñanza, influye sobre los objetivos y determina el grado de avance con respecto al programa "La evaluación como proceso retroalimentador resulta educativa en sí misma; de ahí la importancia de no diseñar nunca trabajos que no habrán de ser revisados críticamente por el facilitador, el ponente y los miembros del grupo" (73)

Al realizar la evaluación se infiere sobre el aprendizaje de un educando o el grupo, es necesario no sólo conocer lo que el educando aprende es también importante cómo se lleva a cabo su aprendizaje de acuerdo a los factores que influyen en el mismo tales como el ambiente, su integración al grupo, la aceptación de docentes, asignaturas e institución, esto es, en función del contexto socio-cultural en el cual se desenvuelve.

(72) García Cortés, Fernando. Op. cit. p. 19

(73) Ramos, Raymundo. Bases para el Diseño de un Programa de Evaluación p. 22

Al referirse a la Capacitación como un Proceso Educativo, se requiere de una evaluación que informe de manera general sobre el proceso Enseñanza-Aprendizaje que se ha llevado a cabo. En Capacitación la evaluación adquiere un significado diferente a la evaluación escolar que tiene fines de acreditación, esta incide directamente en el desempeño y productividad de cada empleado acorde a las necesidades de la Empresa y del puesto que ocupa. Asimismo la evaluación constituye un proceso permanente de información que a través del seguimiento periódico sobre el desempeño y productividad de cada empleado permite la identificación de su nivel de desarrollo con respecto al programa, así como la detección de nuevas necesidades de Capacitación.

4.1. Concepto

Al referirse al término Evaluación, en el campo que nos ocupa, se encuentran diversas definiciones a partir de diferentes enfoques, por tanto es necesario unificar criterios a partir de los conceptos establecidos por algunos autores.

Siliceo, se refiere a la evaluación como "... forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor para obtener información que -- permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores" (74)

Por su parte, González de la Rosa, determina que es "... constatación de las diferencias entre lo que era y lo que ahora es una vez que se ha aplicado la acción conducente de capacitación" (75)

Para Jiménez y Coria, es un "... proceso integral, sistemático, gradual y continuo que permite valorar los cambios producidos en la conducta y personalidad del educando" (76)

García Cortés, la conceptualiza como "... acopio sistemático - de datos, cuantitativos y cualitativos, que sirve para determinar si los cambios propuestos en los objetivos de aprendizaje se están realizando en los alumnos" (77)

Chadwick, establece que "... es el proceso de delineamiento, - obtención y elaboración de información útil para juzgar posibilidades de decisión" (78)

(74) Siliceo, Alfonso. Op. cit. p. 105

(75) González de la Rosa, Jesús. Diagnóstico de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa. p. 42

(76) Jiménez y Coria, Lauriano. Op. cit. p. 22

(77) García Cortés, Fernando. Op. cit. p. 13

(78) Chadwick, Clifton. Psicología Educativa para el Docente p. 115

Gutiérrez Sáenz, la define como "... proceso sistemático para determinar hasta qué punto el aprendizaje de los alumnos alcanza los objetivos de la educación determinados previamente"⁽⁷⁹⁾

A partir de los conceptos anteriores, la evaluación se refiere a la valoración de los cambios producidos en el educando como resultado del proceso educativo, guiados por objetivos de aprendizaje.

Derivada de este marco, la evaluación puede conceptualizarse como el proceso permanente y sistemático de información sobre el aprendizaje, el proceso y el contexto educativo a partir de la cual es posible emitir juicios en términos de modificaciones generadas en los educandos con referencia a objetivos previamente establecidos, información que permite mejorar la calidad del aprendizaje, el rendimiento del educando y el proceso educativo en general.

(79) Gutiérrez Sáenz, Raúl. La Evaluación Educativa. p. 23

4.2. Características

La evaluación es el proceso permanente y sistemático de información sobre el aprendizaje grupal e individual, es una actividad continua dado que la educación es un proceso constante, no sólo un resultado. Por lo tanto, es necesario determinar la manera en que se aplicará a lo largo del curso.

Para realizar la evaluación del aprendizaje, es necesario relacionarla con una base de comparación, Chadwick, sugiere cuatro:

- a) Comparación con hechos o desempeño previo.- Se refiere al progreso del educando en función de su rendimiento anterior.
- b) Comparación con otras entidades similares.- Se inclina hacia el progreso del educando o programa - en relación con otros similares.
- c) Comparación con objetivos establecidos.- Es el progreso del educando en función de los objetivos propuestos.
- d) Comparación con una situación ideal.- Es el progreso del educando o programa en base a un ideal previamente establecido.

A partir de las bases de comparación contempladas es posible - determinar la aproximación que existe entre las pautas de conducta que se han generado y/o modificado en el educando en relación a la meta propuesta.

La evaluación permite definir resultados de las acciones educativas, debe ser una actividad continua definiendo previamente

las condiciones en las que debe manifestarse. Para que se aple a los momentos del proceso enseñanza-aprendizaje es prociso aplicar una evaluación diagnóstica que proporcione información del nivel de conocimientos de los educandos en el inicio de un curso, asimismo, hacer de la evaluación una actividad -- continua para conocer el grado de avance del educando durante el mismo y culminar con una evaluación general de los momentos anteriores a través de la evaluación sumativa.

La Evaluación se basa en principios que son guía y criterios - que norman las actividades que se realizan al respecto, a la - vez que determinan la eficiencia del proceso enseñanza-aprendi zaje en función de los objetivos propuestos y son los siguientes:

- 1.- Especificar lo que se evaluará
- 2.- Seleccionar el tipo de evaluación en función - del objetivo propuesto.
- 3.- Considerar los errores posibles en la evalua-- ción.

En la evaluación se emite un juicio sobre el grado de aprendi- zaje alcanzado por los educandos, que se expresa mediante una calificación, esto es, la asignación de símbolos con significado o valor específico, "... evaluar es hacer un juicio de va- lor o mérito, para apreciar los resultados educativos en térmi nos de si se están satisfaciendo o no un conjunto específico - de metas educativas" (80)

Informa al educando y personas interesadas sobre su grado de avance.

(80) Ausubel, David. Op. cit. p. 646

- . Motiva el aprendizaje, a mejorar su esfuerzo o continuarlo.
- . Determina aspectos sobre el docente, objetivos y proceso enseñanza-aprendizaje en su totalidad.

4.3. Tipos de Evaluación

La evaluación como actividad permanente, permite diferenciar - tres tipos aplicada en los diferentes momentos del proceso enseñanza-aprendizaje: antes (diagnóstica), durante (formativa), y después (sumativa).

Diagnóstica.- Determina los conocimientos de cada educando sobre el curso o necesarios como antecedente del mismo, que servirán de base para tomar decisiones y asegurar el aprendizaje subsiguiente.

- " 1.- Ubica al estudiante con respecto a la unidad de aprendizaje, previamente a la instrucción.
- 2.- Descubrir las causas subyacentes de las dificultades en el aprendizaje del alumno" (31)

Formativa.- Se realiza durante el proceso enseñanza-aprendizaje para determinar su eficiencia con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los educandos y para detectar áreas de dificultad.

Sumativa.- Determina el logro de los objetivos de una unidad o curso al término -- del mismo, con esta información el docente puede emitir juicios sobre el educando la instrucción y el programa.

(31) García Cortés, Fernando. Op. cit. p. 284

4.4. Instrumentos de Evaluación

Se ha señalado anteriormente que el proceso de evaluación se - inicia a partir de la determinación de objetivos de aprendizaje "sólo mediante la definición de objetivos claros y precisos ... se puede dirigir el proceso enseñanza-aprendizaje y sentar las bases para evaluar sus resultados" (82)

Los instrumentos de evaluación hasta hoy utilizados se han limitado a la prueba objetiva, misma que sigue fomentando la memorización, dado que requiere de una información específica sobre el contenido de un programa, "... y no se ha llevado a la comprensión del proceso de aprendizaje tanto individual como - grupal" (83)

Tales pruebas objetivas no proporcionan datos suficientes para determinar el progreso del educando, así como sobre la instrucción y el programa, por tanto, es necesario recurrir a otros - instrumentos que complementen la información como observaciones, registros, entre otros.

Para que un instrumento de evaluación sea eficaz, necesita fomentar y propiciar el razonamiento y la reflexión para lograr un aprendizaje significativo.

La objetividad no es propiamente la característica esencial de los instrumentos de evaluación, es necesario que reúnan los siguientes requisitos:

Precisión.- Referida a la claridad y concisión de - sus reactivos para evitar diversas interpretaciones

(82) Ibidem., p. 19

(83) Jiáez Barriga, Angel. Tesis para una Teoría de la Evaluación y sus Derivaciones en la Psicología. p. 24

Validez.- Se enfoca a la adecuación del instrumento con las pautas de conducta a generar y/o modificar establecidas en los objetivos de aprendizaje.

Confiabilidad.- Es el grado de exactitud con que el instrumento verifica el logro de los objetivos.

La retroalimentación es el aspecto más importante del proceso de evaluación a través de ella se valoran y orientan las actividades de aprendizaje, determina el progreso del educando en función de los objetivos propuestos, permite al docente complementar y enriquecer su trabajo en el aula y realizar las modificaciones pertinentes durante el proceso enseñanza-aprendizaje.

4.5. Evaluación del Aprendizaje

La evaluación del aprendizaje del educando se realiza a través de los instrumentos que se han elaborado en la etapa de planeación del proceso educativo, los cuáles pueden ser:

- . Escritos
- . Orales
- . Prácticos

En el campo empresarial, además de la aplicación de los instrumentos correspondientes de evaluación, es preciso realizar un seguimiento posterior sobre las actividades que desarrolla el empleado para determinar cómo ha mejorado su desempeño, si en él ha influido la instrucción e inferir en qué medida se ha orientado hacia sus funciones propias e incrementado su productividad, dicho seguimiento se refiere a:

- . Cambios favorables
- . Cambios desfavorables
- . Sin cambio alguno

El aprendizaje en Capacitación se orienta a conocimientos, habilidades y aptitudes que el empleado debe desarrollar, adquirir o perfeccionar para poder llevar a cabo las funciones propias del puesto que ocupa o pueda realizar nuevas actividades en el mismo o uno diferente, además favorece el desempeño eficiente y la productividad.

4.6. Evaluación del Curso

La evaluación del aprendizaje contribuye en gran medida para - realizar la evaluación del curso, informa sobre los elementos que lo conforman y permite su modificación y/o complementación

Es principalmente a través de un breve cuestionario contestado a juicio del empleado como se realiza la evaluación correspondiente al curso en que ha participado, las cuestiones se refieren a:

- . Objetivos
- . Contenidos
- . Métodos
- . Técnicas
- . Recursos
- . Evaluación

La información que se obtiene de esta evaluación conjuntamente con la evaluación del aprendizaje de los empleados permite inferir sobre los aspectos que presentan mayor dificultad o no motivan a los participantes, a partir de lo cual es posible -- realizar las modificaciones pertinentes.

Asimismo, la evaluación del curso proporciona información sobre el aula en la cual se realizó el proceso enseñanza-aprendizaje, respecto a su iluminación, acústica, ventilación, limpieza, mobiliario, funcionalidad que deber ser adecuada a la actividad que se desarrolla y no interferir con el aprendizaje. (Anexo 4)

4.7. Evaluación del Instructor

La evaluación del instructor informa sobre su actuación ante el grupo, su capacidad de motivar y atraer la atención de los participantes así como la transmisión de conocimientos. Es -- también a partir del juicio del educando/empleado como se realiza dicha evaluación mediante cuestionarios.

La evaluación hacia el instructor le permite mejorar o modificar su actuación, actualizar sus conocimientos y por tanto el manejo de contenidos, técnicas y comunicación.

La actuación del instructor influye en gran medida para mantener interesado y motivado el grupo, de tal forma que las sesiones sean dinámicas, independientemente de que el aula reúna o no los requisitos necesarios. Pueden determinarse, algunas de las características propias del instructor:

- . Capacidad de integración del grupo y al grupo.
- . Despertar y mantener atención, interés y motivación del grupo.
- . Dominio del tema a partir de su agtualización constante.
- . Mantener el control del grupo.
- . Ser amable
- . Recurrir a técnicas y material didáctico para su exposición.
- . Fomentar la participación.
- . Extrapolar el conocimiento a situaciones prácticas, entre otras.

(Anexo 4)

4.3. Informe de Resultados

La interpretación de la información que proporciona la evaluación permite la emisión de juicios respecto al aprendizaje de los educandos, el docente y el programa y tiene como propósito ser una nueva perspectiva de aprendizaje.

Es a través del Informe de resultados como se determina la eficiencia de la instrucción y se especifican los frentes que presentan mayor dificultad para los educandos y por tanto es preciso reformar, modificar o complementar para propiciar un mejor aprendizaje.

El informe de resultados es la acción final del proceso enseñanza-aprendizaje, facilita la planeación y desarrollo de futuros programas porque en él se destacan los aspectos más relevantes ocurridos durante el curso, de tal manera que constituya una base de consulta posterior, de la cual derivarán nuevas necesidades de Capacitación.

Los aspectos que debe incluir el Informe de Resultados, son los siguientes:

- . Introducción, presentación general del programa.
- . Desarrollo del Programa, aspectos que han hecho posible el programa a partir de las necesidades a que responde.
 - Necesidades
 - Objetivos
 - Características de los participantes

- Duración del curso
 - Contenido Temático
 - Técnicas
 - Recursos
 - Tipo de evaluación
- . Resultados obtenidos
- . Recomendaciones para la elaboración de futuros programas.

CAPITULO V
PROPUESTA DE CAPACITACION
INDUCCION AL PUESTO

PROPUESTA DE CAPACITACION INDUCCION AL PUESTO

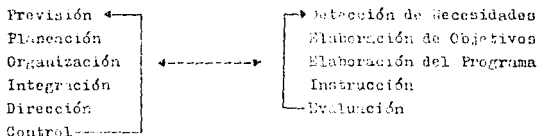
La Capacitación en la Empresa, favorece y permite el desempeño y la productividad del empleado, además su desarrollo profesional. Son diversos los programas que se elaboran o llevan a cabo a través de capacitadores internos y externos, la mayoría de ellos se enfocan al desarrollo del personal, esto es, la Capacitación que el empleado recibe en el puesto.

Un aspecto que ha tomado importancia, es la Capacitación para el puesto, a partir de la cual se establece la primera relación entre el empleado de nuevo ingreso y la Empresa. La -- propuesta que se presenta a continuación gira entorno a dicha Capacitación, que contempla elementos teóricos-metodológicos -- que permiten la elaboración de un programa de Capacitación inicial, denominado Inducción al Puesto.

Con este programa se le proporcionan al empleado elementos para su integración al grupo de trabajo y para el desarrollo de las funciones del puesto que ocupará, mismo que al término permitirá establecer nuevas necesidades de Capacitación.

5.1. Investigación

Para la elaboración de un Programa de Inducción al Inuesto, es necesario retomar las etapas planteadas anteriormente: Detección de Necesidades, Elaboración de Objetivos, Elaboración del Programa, Instrucción y Evaluación; mismas que corresponden a las que conforman el proceso administrativo: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, representadas de la siguiente manera:



La Detección de Necesidades, se realizó a partir de la visita a diferentes Empresas, Las cuales pertenecen al Sector Público Instituciones Bancarias e Iniciativa Privada, para lo que se elaboró una Guía de Entrevista, dirigida al personal del Departamento o Dirección de Capacitación y contempla:

- . Concepto de Capacitación
- . Proceso de Elaboración de Programas
- . Objetivo de la Capacitación
- . Profesionistas que participan en el área
- . Tipos de Programas

- . Actualización de Programas
- . Inducción al Puesto
 - . Concepto
 - . Objetivos
 - . Contenidos
 - . Recursos
 - . Instrucción
 - . Evaluación
- . Informe de Resultados
- . Perfil de Puesto
 - . Concepto
 - . Utilidad
- . Descripción de Puesto
 - . Concepto
 - . Utilidad

El objetivo de dicha entrevista era detectar la metodología de elaboración y el proceso de inducción al Puesto que se lleva a cabo en las Empresas, la importancia que representa para las mismas, así como para el empleado de nuevo ingreso. Las respuestas obtenidas se presentan a continuación a través de cuadros de concentración, de los cuales es posible derivar indicadores generales.

Guía de Entrevista

Objetivo General

Articular los elementos que intervienen en el Proceso de Inducción al Puesto y a partir de ellos derivar una metodología para su elaboración.

Aspecto	Pregunta	Objetivo
Concepto de Capacitación	¿Cuál es el concepto de Capacitación en la Empresa?	Rescatar elementos del concepto empresarial.
Elaboración de Programas	¿Cómo es el Proceso de Elaboración de Programas de Capacitación?	Identificar aspectos para la elaboración de una metodología.
Detección de Necesidades	¿Cómo realizan la Detección de Necesidades de Capacitación?	Confrontar las bases teóricas con la práctica.
Objetivo de la Capacitación	¿Cuál objetivo tiene la Capacitación en la Empresa?	Detectar la dirección de la Capacitación.
Profesionistas inmersos	¿Cuáles son los profesionistas que participan en el proceso?	Incidencia del pedagogo en el campo.
Capacitación externa e interna	¿En qué casos intervienen capacitadores externos e internos?	Metivos y frecuencia de la Capacitación externa.
Tipos de Programas	¿Qué tipos de Programas se llevan a cabo?	Determinar a qué aspectos dan más énfasis.
Actualización de Programas	¿Con qué regularidad son revisados y actualizados los Programas?	Correspondencia con las necesidades actuales.
Inducción al Puesto	¿Contemplan Inducción al Puesto?	Importancia en las Empresas.
Concepto de Inducción al Puesto	¿Cuál es su concepto de Inducción al Puesto?	Rescatar elementos para conformar una definición.

Aspecto	Pregunta	Objetivo
Objetivo de Inducción al Puesto	¿Qué objetivos persigue?	Establecer dirección.
Contenido	¿Cuáles son los Contenidos Temáticos del mismo?	Destacar aspectos relevantes.
Materiales Didácticos	¿En qué consiste su material de apoyo?	Establecer el material de apoyo necesario.
Proceso de Inducción	¿Cómo se lleva a cabo el Proceso de Inducción al Puesto?	Derivar elementos para una metodología.
Evaluación	¿Qué tipo de Evaluación se establece?	Tipo de control que se establece.
Informe de Resultados	¿Qué uso hacen de la información que obtienen de la Evaluación?	Uso del Informe de Resultados.
Perfil de Puesto	¿Qué es un Perfil de Puesto?	Derivar concepto y lineamientos de elaboración.
Utilidad del Perfil de Puesto	¿Cuál es su utilidad en Capacitación?	Fundamentar su importancia.
Descripción de Puestos	¿En qué consiste una Descripción de Puestos?	Derivar concepto y lineamientos de elaboración.
Utilidad de la Descripción de Puestos	¿Es útil para la Elaboración de Programas de Capacitación?	Fundamentar su importancia.
Otros elementos	¿Interviene algún otro elemento para la Elaboración de Programas de Capacitación? ¿Cuáles son?	Detectar otras bases para la Elaboración de Programas.

La aplicación de la entrevista anterior a las Empresas visitadas, arroja información diversa, debido a que se trata de giros diferentes y las mismas pertenecen al Sector Público, Iniciativa Privada e Instituciones Bancarias. Sin embargo es un objetivo el que se persigue, mismo que compete a cada una de ellas:

Articular los elementos que intervienen en el Proceso de Inducción al Puesto, y a partir de ellos derivar lineamientos generales para la elaboración del programa respectivo.

La Inducción al Puesto, es una necesidad en toda Empresa, por tanto, la aplicación de la entrevista se realizó en el Sector Público y Privado. Las respuestas obtenidas se presentan a continuación a través de Cuadros de Concentración de Datos.

Cuadro de Concentración de Datos

No. de Pregunta	Respuestas
1	<ul style="list-style-type: none"> - Formar personal capaz para el desarrollo de las actividades propias de su puesto. - Permite el desarrollo de los empleados y efectuar sus actividades correctamente. - Proporcionar elementos necesarios para mejorar su trabajo en cuanto a conocimientos - Dar al empleado las herramientas y conocimientos necesarios para que realice las actividades propias de su puesto. - Proporcionar los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño del empleado en su puesto. - Ayudar al empleado a desarrollar su trabajo.
2	<ul style="list-style-type: none"> - El Diagnóstico de Necesidades se elabora por departamentos o sucursales y capacitación se encarga de elaborar programas e implementarlos. - A través del Diagnóstico de Necesidades -- realizado por jefes de departamento, el departamento de capacitación los elabora y establece prioridades. - Se realiza un Diagnóstico de Necesidades por cada dirección y a través de Capacitación se busca a los instructores para llevarlos a cabo. - Mediante el Diagnóstico de Necesidades de cada Dirección y capacitación elabora los cursos e busca instructores expertos. - Se controla por el Diagnóstico de Necesidades del jefe de departamento y en Recursos Humanos se elaboran e implementan. - No se han elaborado programas.

No. de Pregunta	Respuestas
3	<ul style="list-style-type: none"> - A través del desempeño o evaluación del personal. - Mediante la observación y las necesidades que surgen conforme avanza la empresa. - Por peticiones, sugerencias y necesidades del personal. - Mediante sugerencias de jefes de departamento. - Lo realizan los jefes de departamento o área según sus necesidades. - No se realiza Diagnóstico de Necesidades.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Ascensos y mejor desarrollo de actividades. - Mejorar las actividades que desarrolla el empleado. - Mejorar el trabajo. - Ayudar a mejorar las actividades que el empleado realiza en su puesto. - Mejorar el desarrollo de actividades. - Que mejoren su trabajo.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Es personal que ha preparado la institución no importa la escolaridad. - Psicólogos y gente que por su trabajo ha logrado llegar al puesto. - Licenciados en Administración de Empresas, Psicólogos y Pedagogos. - Psicólogos, Licenciados en Administración de Empresas, Pedagogos y Administración Industrial. - Psicólogo y Lic. en Relaciones Industriales. - Psicólogos y Administradores.

No. de Pregunta	Respuestas
6	<ul style="list-style-type: none"> - Intervienen en su mayoría capacitadores internos, los externos en casos de temas especializados. - Solamente intervienen capacitadores externos cuando el tema es muy específico y se hace necesaria la participación de expertos. - Siempre son externos. - Casi siempre a través de capacitadores externos, los internos dan la Inducción a la Empresa. - Para el área administrativa son externos y para el área operativa los internos. - Externos no intervienen, unicamente se capacita a las cajeras en el centro de entrenamiento.
7	<ul style="list-style-type: none"> - Se llevan a cabo programas de desarrollo y de aspectos específicos. - Desarrollo, sistemas, autocapacitación, cultura institucional, negocios, nuevos productos. - De interés general. - El que se requiera. - En el área administrativa para gerentes y para el área operativa de acuerdo a los nuevos sistemas en cajas registradoras. - De velocidad en el manejo de cajas registradoras.
8	<ul style="list-style-type: none"> - Conforme a las necesidades de la institución. - De acuerdo como surgen las necesidades. - El instructor selecciona el contenido y lo actualiza conforme a su experiencia. - El instructor actualiza el programa y lo presenta para su autorización.

No. de Pregunta	Respuestas
8	<ul style="list-style-type: none"> - No se han hecho revisiones. - Conforme van avanzando las técnicas y procedimientos del uso de las cajas registradoras.
9	<ul style="list-style-type: none"> - No se lleva a cabo Inducción al Puesto, sólo a la Empresa dirigido a todo el personal en su primer día de trabajo. - Solamente se prepara a cajeros , secretarias y auxiliares para el manejo de máquinas. El personal en general asiste a Inducción a la Empresa. - Se lleva a cabo a partir del nivel de jefatura pero no existe un programa. - No, el empleado realiza sus actividades conforme van surgiendo y bajo supervisión de su jefe inmediato. - En el área operativa se les proporciona un folleto de las actividades que deben realizar y ambas áreas asisten a Inducción a la Empresa. - No, sólo a la Empresa.
10	Sin respuesta
11	Sin respuesta
12	Sin respuesta
13	Sin respuesta
14	Sin respuesta
15	Sin respuesta
16	Sin respuesta
17, 18, 19, 20	<ul style="list-style-type: none"> - No se emplean - No corresponden al área de Capacitación - Reclutamiento y Selección los maneja. - No los tienen. - No se han realizado. - No se manejan.
21	Sin respuesta

La información contenida en los Cuadros de Concentración anteriores, deriva indicadores generales, los cuales permiten conocer los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en las Empresas para la elaboración de programas de Capacitación, misma que permite clarificar su situación actual, su importancia y forma de organización.

Es importante resaltar que la Inducción al puesto, no retoma importancia para ninguna de las Empresas visitadas, así también es necesario que por favorecer la integración y el desempeño del empleado de nuevo ingreso, forme parte de su Plan de Capacitación.

Es entonces, a partir de la propuesta de elementos teórico-metodológicos que permitan la elaboración de dicho programa como es posible determinar su necesidad e importancia.

Indicadores Generales

	I N D I C A D O R E S
1	El concepto de Capacitación de las Empresas visitadas, se enfoca al desarrollo y formación del empleado para mejorar su trabajo.
2	La Detección de Necesidades se lleva a cabo por sugerencias, quejas, observación principalmente del jefe de departamento y es enviado al área de Capacitación para que se encarguen de elaborar los programas o seleccionen al capacitador externo que se encargue del mismo.
3	Los objetivos de la Capacitación, en general se vinculan al mejor desarrollo de actividades.
4	Los profesionistas que participan en el área de Capacitación son administradores, psicólogos y pedagogos, asimismo intervienen elementos que la misma Institución ha formado para el desempeño del puesto, sin importar su escolaridad.
5	Los tipos de programas que se llevan a cabo se refieren a: - Inducción a la Empresa. - Desarrollo de personal.
6	Los programas son actualizados en tanto sean requeridos nuevamente por los diferentes departamentos, no tienen un tiempo establecido para realizarla.
7	En las Instituciones Bancarias, el personal de sucursales principalmente cajeros, secretarías y auxiliares reciben cursos de digitación y velocidad, el personal en general recibe Inducción a la Empresa en su primer día de trabajo, la duración de curso oscila entre cinco y ocho horas.

INDICADORES	
7	En el Sector Público cuentan con Inducción a la Empresa y es de acuerdo al tipo de Institución como se lleva a cabo dirigida a todos o a determinados puestos. En el Sector Privado, se realiza Inducción a la Empresa.
8	Las funciones de cada puesto se aprenden en la práctica, a partir de un periodo de prueba o mediante el asesoramiento de la persona que deja el puesto, no existe una guía estructurada.
9	El Perfil y Descripción de Puesto no se utiliza en el área de Capacitación, se ha restringido su uso al área de Reclutamiento y Selección de Personal, incluso algunos desconocen la existencia de los mismos o no los consideran de importancia para las funciones que realizan.

A partir de estos indicadores, es posible inferir que las Empresas visitadas enfocan en general la Capacitación al desarrollo y formación del empleado para mejorar su trabajo, la Detección de Necesidades que se realiza, el área de Capacitación se limita solamente a elaborar programas o seleccionar capacitadores, no participa directamente y esto influye para determinar necesidades reales y actuales.

Respecto a los programas dirigidos al personal de nuevo ingreso, únicamente se da prioridad a Inducción a la Empresa, que se lleva a cabo en grupos, pero no contempla el puesto que ocupará cada uno de ellos. Es mediante la práctica o un periodo de prueba como el empleado conoce sus funciones específicas.

El área de Capacitación, no trabaja con perfiles y descripciones de puestos y estos son elementos básicos a partir de los cuales es posible derivar información para la elaboración de programas dirigidos a los empleados de nuevo ingreso, esto es, el Programa de Inducción al Puesto.

De manera general, es posible determinar que la Capacitación necesita de mayor sistematización y atención para hacer de ella una actividad propia de la Empresa, los pasos seguidos para el proceso de elaboración de programas requiere de una reestructuración en la cual a partir del Diagnóstico de Necesidades participe conjuntamente el Departamento de Capacitación y el Área usuaria para que responda a necesidades reales.

Es posible aprovechar la interdisciplinariedad del Área, hacer de la Capacitación un elemento fundamental en la Empresa, así como enriquecer los programas y mantenerlos actualizados para que en el momento que sean requeridos, respondan a necesidades actuales.

Mediante la Inducción al Puesto se inicia el Proceso de Capacitación del empleado de nuevo ingreso y a través del seguimiento que se realice es posible determinar nuevas necesidades de Capacitación, para hacer de ella un proceso continuo. Con la Inducción al Puesto, el empleado se enfrenta al ambiente que se incorpora con elementos suficientes que favorecen el desempeño de su trabajo, dicho programa deriva principalmente de -- perfiles y descripciones de puestos que en Capacitación no son utilizados y sin embargo, son los elementos fundamentales del mismo.

Un factor esencial de la Capacitación, lo constituye el Presupuesto asignado por cada Empresa para esta actividad, es importante mencionar que si bien es cierto que requiere de inversión por cada uno de los empleados que participan en ella, ---

cuando esta responde a necesidades actuales y reales reorientar en términos de desempeño y productividad, y es en este aspecto a partir del cual deben establecerse prioridades de participación y no sea solamente un gasto o para cumplir legalmente.

La Presupuestación que se presente en el momento en que sea requerido un curso, debe sujetarse a las posibilidades de la Empresa o al límite asignado para que pueda llevarse a cabo, en el caso que a continuación se presenta, a pesar de su importancia, no se establece un presupuesto por corresponder a otra área.

A partir de la información anterior es posible derivar el Proyecto del Programa de Capacitación, mismo que al ser aprobado y autorizado permitirá la elaboración del Programa de Inducción al Puesto que se implementará en cada Empresa. Es también importante contar con un Manual dirigido a los empleados por cada Programa de Capacitación que se lleve a cabo, la presente propuesta concluye con el mismo.

5.2. Propuesta

Los indicadores derivados de la encuesta realizada permiten -- clarificar que la Capacitación inicial, contemplada en los Artículos 153-F, 153-G, 153-M y 391 de la Ley Federal del Trabajo, se lleva a cabo de manera parcial. Es principalmente mediante Inducción a la Empresa como el empleado tiene conocimiento de la misma, sin embargo, se han descuidado aspectos importantes y fundamentales para el empleado: el departamento y puesto, cuestiones que además de ocasionar pérdidas en tiempo y presupuesto, dificultan el desempeño eficiente del empleado. Asimismo, dichos indicadores permiten establecer el Diagnóstico de Necesidades, detallado a continuación:

Diagnóstico de Necesidades

Procedimiento:

- . Investigación Bibliográfica.
- . Elaboración de encuesta.
- . Aplicación de encuesta a empresas diversas.

Análisis de la Información:

La información recabada durante la investigación, en primera instancia permite establecer la inexistencia de bibliografía sobre la Capacitación inicial, es solamente la Ley Federal del Trabajo la que hace mención a ella sin trascendencia alguna.

En el medio empresarial, se llevan a cabo diferentes programas de Capacitación, sin embargo, a Inducción al Puesto no se le ha dado la importancia que requiere, generalmente contemplan Inducción a la Empresa.

Necesidades de Capacitación:

Inducción al Puesto, constituye la fase inicial del proceso de Capacitación en la Empresa, por tanto, es preciso establecer lineamientos generales para la elaboración de dicho programa, dirigido a todos los puestos que conforman la Empresa, derivando su contenido de perfiles y descripciones de puestos así como previa entrevista con el jefe inmediato del mismo para complementar la información que se proporcione al empleado de nuevo ingreso o a ocupar otro puesto diferente.

Objetivos Derivados:

General

Establecer lineamientos generales para la Elaboración de Programas de Inducción al Puesto en la Empresa.

Específicos

Proporcionar información general de la Empresa y departamento al que se incorpora el nuevo elemento, para conocimiento de su organización.

Ubicar en el puesto correspondiente a través de la presentación de objetivos y funciones del mismo, para favorecer el desempeño.

El hecho de que cada Empresa integre a su Plan General de Capacitación la Inducción al Puesto, favorecerá el desarrollo de las actividades y la integración del empleado al mismo, este programa constituye la base a partir de la cual se inicia el Proceso de Capacitación en la Empresa que contribuirá al desarrollo y formación del empleado en la misma.

Toda Empresa, cuenta o de alguna manera ha establecido perfil--
les, descripciones y análisis de los puestos que la conforman
y a partir de ellos es posible elaborar los Programas de Induc--
ción al Puesto respectivos, para lo cual es necesario articu--
lar y establecer los aspectos generales de cada uno, tales como
objetivos y funciones que fundamentan la Capacitación ini--
cial, la que una vez implementada permitirá la detección de --
nuevas necesidades de Capacitación.

Para realizar la propuesta que se presenta, fué necesario remi--
tirse al Proceso Administrativo en sus Fases Técnica y Dinámi--
ca, el cual vinculado al Proceso de Elaboración de Programas -
de Capacitación, permitió identificar como necesidad de Capaci--
tación manifiesta la Inducción al Puesto, de acuerdo con los -
requerimientos en el desempeño de los empleados de nuevo ingre--
so y los que ocurrarán en un puesto diferente, asimismo, plantear
la necesidad de utilizar perfiles y descripciones de puestos,
de los cuales es posible derivar el contenido temático de cada
uno de los programas y determinar las actividades, recursos y
técnicas a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez seleccionados los elementos anteriores, se procedió a
a la determinación de los lineamientos generales para la Ela--
boración del Programa de Inducción al Puesto, aplicables a to--
dos los que conforman la Empresa, así como la especificación -
del tipo de evaluación que al término del mismo se aplicará.
Un elemento adicional e importante en el desarrollo de la pro--
puesta es el Manual de Inducción, que constituye el material -
de apoyo principal del curso correspondiente.

Lineamientos teórico-metodológicos para la elaboración del Pro--
grama de Inducción al Puesto:

En el medio escolar, el individuo inicia su formación profesional y es en el ambiente laboral donde la complementa y enriquece a través de la experiencia y la Capacitación para y en el trabajo. Es precisamente la educación escolar y extracurricular que le permiten al hombre participar en la vida económica, cultural y social de su país.

Se resalta la importancia de la Capacitación ante los constantes avances tecnológicos y administrativos que se producen día con día en el mercado laboral, existe latente la necesidad de que los trabajadores cuenten con una formación profesional que les facilite el desarrollo de las funciones del puesto que ocupan y con ello se favorezca su productividad.

La Capacitación como acción tendiente al incremento y desarrollo de los Recursos Humanos, viene a responder a demandas de personal calificado de las diferentes Empresas, dicha Capacitación debe sujetarse a los lineamientos legales establecidos en la Constitución Política Mexicana y la Ley Federal del Trabajo que la consideran como un derecho para los trabajadores con la finalidad de elevar el nivel de vida y productividad y como una obligación para los patrones.

En el marco legal se establecen las características y requisitos que deben reunir los Planes y Programas de Capacitación, las Comisiones Mixtas y las Constancias de Habilidades Laborales para que sean autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, así como las condiciones específicas en que la Capacitación debe llevarse a cabo.

La elaboración de Programas de Capacitación, requiere de la Planeación Educativa, mediante la cual se asignan recursos y se establecen acciones para alcanzar fines educativos y poder responder a las necesidades actuales y futuras de cada Empresa

de acuerdo con sus objetivos organizacionales, al desarrollo que tiene y los cambios tecnológicos y administrativos que se produzcan.

Conforme a la revisión bibliográfica realizada, los programas de Capacitación derivan de las necesidades educativas presentadas en los empleados de cada Empresa, las cuales permiten la elaboración de Objetivos que guiarán el proceso de capacitación, se procede a la selección del Contenido Temático, Recursos, Técnicas y Métodos Didácticos, así como también del tipo de evaluación que se realizará acorde a los objetivos propuestos. Asimismo, dicha revisión permitió detectar que el objeto de estudio central de este trabajo, la Inducción al Puesto, no tiene referencia alguna. Arias Galicia, retoma la inducción de manera general, sin embargo, el hecho de dar a conocer los objetivos y funciones del puesto que ocupará un empleado de nuevo ingreso, así como facilitar su integración al grupo de trabajo, no ha retornado importancia.

Con esta información, se plantea la necesidad de visitar diferentes Empresas y conocer la situación de la Inducción al Puesto en ellas, para lo cual se elaboró una Guía de Entrevista -- que una vez aplicada permita determinar que no se le ha dado la importancia que requiere, por tanto, al considerar la Inducción al Puesto como la fase inicial del proceso de Capacitación en la Empresa, es preciso establecer lineamientos teórico metodológicos para la elaboración del programa respectivo, dirigido a todos los puestos que conforman la Empresa, dicho programa tiene el siguiente objetivo general:

Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, departamento y puesto que ocupará, para facilitar el desarrollo de sus funciones, así como su integración al grupo de trabajo.

Este programa en su totalidad, contempla la Inducción a la Empresa, el Departamento y el puesto que ocupará el nuevo integrante, cuyo contenido temático es el siguiente:

- A. En primera instancia, el programa debe contemplar a la Empresa a través de -- sus aspectos generales, tales como:
 - . Historia
 - . Organización
 - . Instalaciones
 - . Reglamento interior
 - . Prestaciones

- B. Una vez que se le ha proporcionado al empleado la información anterior, es -- necesario remitirse al Departamento -- que se integrará y proporcionarle los datos siguientes:
 - . Integrantes
 - . Organización
 - Areas
 - Puestos
 - . Objetivos del Departamento
 - . Funciones del Departamento

- C. El elemento final que contempla el programa es el Puesto que ocupará el empleado de nuevo ingreso, del cual es -- preciso establecer los siguientes aspectos:
 - . Características del Cargo
 - . Importancia del Puesto
 - En el Departamento
 - En la Empresa

- . Funciones
- . Procedimientos
- . Relación con otros Departamen-
tos.

La duración se propone a lo largo de seis sesiones y para cada una de ellas se ha elaborado una Carta Descriptiva que contempla Objetivos, Contenidos, Recursos, Métricas, Evaluación y -- Tiempo correspondientes.

Es importante señalar que como fase inicial del Proceso de Capacitación en la Empresa, la Inducción al Puesto requiere de -- Evaluación para conocer el logro de los objetivos planteados, el aprendizaje de los empleados y aspectos generales del programa. Así también se proponen dos Reglamentos posteriores -- de los cuales es posible derivar nuevas necesidades de Capacitación.

Para la presentación de la propuesta, se ha retomado el formato que para el Proyecto y Programa de Capacitación, establece Hugo Calderón Córdova en su Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, por su facilidad de aplicación.

Nombre de la Empresa

Proyecto del Programa de Capacitación
para Empleados de Nuevo Ingreso
Inducción al Puesto

Fecha: Junio de 1991

Elaborado por:
García Lezano
Diana Angelina

Introducción

El presente proyecto de programa está dirigido a los empleados de nuevo ingreso en general, y se plantea ante la necesidad de incorporarlo al nuevo ambiente que se enfrenta en el menor --- tiempo posible, evitando con ello errores que se traduzcan en pérdidas para la Empresa.

Para cada caso específico el contenido del programa se deriva del análisis, perfil y descripción de puesto correspondientes, los cuales contemplan el tipo de individuo que se requiere para el desempeño de las funciones de cada uno. Aún cuando el - contenido del programa varía de acuerdo a las necesidades de - cada puesto es preciso destacar los elementos que requiere:

- . Objetivo General
- . Contenido
 - Presentación
 - La Empresa
 - El Departamento
 - El Puesto
 - Objetivos
 - Funciones

El programa por sí mismo, no es el que resolverá todo problema que se presente respecto al desarrollo de actividades de los - empleados, a partir de su implementación se pretende integrar al nuevo empleado a la Empresa, departamento y puesto respectivo mediante la adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes que favorezcan su desempeño y productividad.

Objetivo General

Integrar al empleado de nuevo ingreso a la Empresa, departamento y puesto, a partir de información general sobre su organización y de las funciones específicas que -- desarrollará.

Presentación del Programa

El programa está dirigido a todos los puestos que conforman la Empresa, siempre y cuando se trate de empleados de nuevo ingreso o ya incorporados para ocupar otro puesto. Por tanto, es necesario adecuar cada uno en función del nivel de escolaridad y el tipo de responsabilidad que implica, contemplado en el análisis, perfil y descripción de puesto, así como previa entrevista con el jefe inmediato para realizar modificaciones o reafirmar la información con que se cuenta.

El programa se llevará a cabo en seis sesiones a partir del día de ingreso del nuevo empleado en los cuales se contemplarán los siguientes aspectos:

- 1er. día.- Bienvenida
Presentación del curso
Inducción a la Empresa
- 2do. día.- El Departamento
Areas
Puestos
Personal
- 3er. día.- Puesto
Perfil
Importancia
- 4to. día.- Funciones

5to. día.- Procedimientos alternativos
Funciones Eventuales
Departamentos relacionados
Evaluación

6to. día.- Retroalimentación

A partir de los resultados de la evaluación se realizará un informe parcial para proporcionar retroalimentación o detectar - nuevas necesidades de capacitación. Asimismo, se realizará un seguimiento en dos etapas posteriores y un informe de resultados final.

Programación de Actividades

Contenido	día	1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.
Bienvenida		X					
Presentación del curso		X					
Inducción a la Empresa							
Departamento			X				
Puesto				X			
Funciones					X		
Procedimientos alternativos						X	
Funciones Eventuales						X	
Departamentos relacionados						X	
Evalución						X	
Retroalimentación							X

Observaciones: _____

Vo. Bo.

Esta propuesta establece lineamientos a partir de los cuales - es posible elaborar un Programa de Inducción al Puesto con las siguientes vertientes:

- a) El contenido general se irá reestructurando de acuerdo con la experiencia, creatividad y resultados obtenidos por el instructor.
- b) Los recursos contemplados son principalmente - de bajo costo por cuestiones presupuestales de cada Empresa, conforme a su aplicación y necesidades es posible establecer algunos más completos que hagan representativas las situaciones que se presentan.
- c) En caso de tener más de un empleado de nuevo ingreso, estos pueden integrarse en la primera sesión que corresponde a la Bienvenida e Inducción a la Empresa, las sesiones siguientes pueden desarrollarse con la ayuda de otro instructor o el jefe inmediato.
- d) Una actividad importante durante el curso es - que el empleado mismo participe en el llenado de su Manual de Inducción, dado que en un inicio no se contaría con material para todos los puestos que conforman la Empresa, para tal efecto, es necesario presentarle cada formato y a lo largo de cada sesión lo desarrolle, cuestión que reforzará la información que se le proporcione.

Nombre de la Empresa

Programa de Capacitación
Inducción al Puesto

Fecha: Junio de 1991.

Elaborado por:
García Lozano
Diana Angelina

Introducción

El presente programa tiene como finalidad facilitar la incorporación de los empleados de nuevo ingreso al puesto correspondiente, surge a partir de la encuesta realizada a diversas empresas en la cual se destacan aspectos generales de la Capacitación y específicamente de Inducción al Puesto en las mismas.

Dado que no se cuenta con dicha Inducción, es necesario primeramente precisar su importancia tanto para la Empresa, el departamento y el empleado mismo, así como también resaltar que a través de ella se favorece la obtención de resultados en el desempeño y por tanto, en productividad.

Es importante destacar que el Departamento, Gerencia, Dirección de Capacitación, según sea el caso, es el responsable de la elaboración del programa, sin embargo, es necesaria la participación activa y directa del personal que integra el departamento al cual se integra el empleado de nuevo ingreso, mismos que es factible a partir de su presentación, la explicación de las funciones que cada uno realiza, lo que complementa la información que al respecto se le proporcione.

El jefe inmediato principalmente, debe colaborar conjuntamente con el responsable del programa, de tal forma que:

- . Se relacione con el nuevo empleado.
- . Complemente el contenido del programa.
- . Facilite la integración del empleado al departamento y puesto.

Objetivos

General

Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, el departamento y puesto al cual se integrará, para facilitar el desarrollo de sus funciones.

Específicos

Explicar la historia y organización de la Empresa y departamento en el cual se integrará.

Destacar la importancia del puesto que ocupará, a partir de las funciones que debe realizar, así como los procedimientos propios.

Políticas

- . El programa está sujeto a modificación, previa realización - de detección de necesidades.
- . El instructor responsable del programa, debe ser empleado in terno de la Empresa.
- . Todo el personal de nuevo ingreso debe participar en el pro- grama.
- . Es viable la participación del jefe inmediato e integrantes del departamento correspondiente.
- . Es necesario que el empleado de nuevo ingreso asista todos - los días puntualmente a las sesiones del curso.
- . Las evaluaciones que se realicen, son para uso exclusivo del Departamento de Capacitación.
- . Este programa no tiene fines promocionales.

Desarrollo del Programa

El programa que a continuación se presenta, surge a partir de la necesidad de contar en la Empresa con una guía formal que facilite la incorporación de los empleados de nuevo ingreso a la misma. Así también, es preciso que conozca las funciones de su puesto y los procedimientos alternativos para llevarlas a cabo, de tal forma que se obtengan resultados de su trabajo en un menor tiempo al que ocuparía descubrir por sí mismo las actividades correspondientes, dicha guía formal se denomina - Inducción al Puesto.

La población a la cual está dirigido es todo empleado de nuevo ingreso y aquellos empleados ya incorporados que ocuparán otro puesto dentro de la Empresa.

El desarrollo del programa es a través de seis sesiones, en las cuales se explica la historia y organización de la Empresa el departamento y de manera específica el puesto y sus funciones correspondientes, dichas sesiones se presentan a continuación a través de Cartas Descriptivas.

Curso: Inducción al Puesto
 Objetivo general Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, departamento y puesto al cual se integrará para facilitar el desarrollo de sus funciones.

Unidad: I.- La Empresa

Objetivo particular Informar al empleado de nuevo ingreso sobre aspectos generales de la Empresa.

Objetivo específico	Contenido	Tiempo	Técnicas Didácticas	Material de apoyo y equipo	Evaluación
1.1. Integrar a los <u>em</u> <u>pleados</u> de nuevo <u>ingre</u> <u>so</u> en grupo	Presentación . Bienvenida . Objetivos	30 min. 20 min. 30 min.	Círculo Mágico Expositiva		
1.2. Explicar historia y organización de la Empresa.	Inducción a la <u>Empre</u> <u>sa</u> . . Historia . Organización . Instalaciones . Reglamento interior . Prestaciones	30 min. 20 min. 60 min. 30 min. 20 min.	Preguntas de rebote Recorrido Lluvia de ideas .	Video Láminas Reglamento inte-- Manual de Inducción	Prueba de ensa yo.

<p>Curso: Inducción al Puesto</p> <p>Objetivo general Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, departamento y puesto al cual se integrará para facilitar el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Unidad: II.- El Departamento</p> <p>Objetivo particular Ubicar al empleado de nuevo ingreso en el departamento al cual se integrará.</p>					
Objetivo específico	Contenido	Tiempo	Técnicas Didácticas	Material de apoyo y equipo	Evaluación
D.1. Informar sobre la organización y funciones del departamento en la Empresa.	Departamento Presentación Organización - Areas - Puestos - Personal Objetivos Funciones	20 min. 60 min. 30 min. 30 min.	Expositiva	Hojas lápices Transparencias Manual de Inducción.	Prueba de ensayo.

Curso: Inducción al Puesto

Objetivo general Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, departamento y puesto al cual se integrará para facilitar el desarrollo de sus funciones.

Unidad: III.- El Puesto

Objetivo particular Explicar la importancia de la ubicación del puesto en el departamento y Empresa.

Objetivo específico	Contenido	Tiempo	Técnicas Didácticas	Material de apoyo y equipo	Evaluación
3.1. Especificar las características del ocupante al Puesto.	Puesto . Perfil	30 min.	Preguntas dirigidas	Hojas lápices	Prueba de ensayo.
3.2. Destacar la importancia del puesto.	Importancia . En el departamento. . En la Empresa.	30 min. 30 min.	Lluvia de ideas	Pizarrón gis Manual de Inducción.	Resúmen

<p>Curso: Inducción al Puesto</p> <p>Objetivo general: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, departamento y puesto al cual se integrará para facilitar el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Unidad: IV Funciones</p> <p>Objetivo particular: Identificar las funciones correspondientes al puesto que ocupará el empleado de nuevo ingreso.</p>					
Objetivo específico	Contenido	Tiempo	Técnicas Didácticas	Material de apoyo y equipo	Evaluación
4.1. Explicar las funciones correspondientes del puesto que ocupará el empleado de nuevo ingreso.	Funciones A) B) C) D) E) F) G)	6 hrs.	Expositiva	Video pizarrón gis láminas hojas lápices Manual de Inducción.	Prueba de ensayo.

Curso: Inducción al Puesto

Objetivo general: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información sobre la Empresa, departamento y puesto al cual se integrará para facilitar el desarrollo de sus funciones.

Unidad: V.- Generalidades

Objetivo particular: Enunciar las actividades eventuales que realizará el nuevo empleado y su relación -- con otros departamentos o áreas

Objetivo específico	Contenido	Tiempo	Técnicas Didácticas	Material de apoyo y equipo	Evaluación
5.1. Proponer procedimientos alternativos para el desarrollo de funciones.	Procedimientos a) e) i) o) u)	60 min.	Expositiva	Pizarrón gis hojas lápices	
5.2. Explicar las funciones eventuales	Funciones Eventuales x) y) z)	40 min.	Expositiva	Manual de Inducción.	
5.3. Especificar los departamentos relacionados al Puesto.	Departamentos	30 min. 50 min.	Expositiva		Resúmen Evaluación Final.

Programación de Actividades

Contenido	Sesiones	1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.
Bienvenida							
Presentación del curso		X					
Inducción a la Empresa							
Departamento			X				
Puesto				X			
Funciones					X		
Procedimientos alternativos							
Funciones Eventuales						X	
Departamentos relacionados							
Evaluación						X	
Retroalimentación							X

Observaciones: _____

 AUTORIZACION

VI CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La formación profesional del individuo comienza en el medio escolar donde se fundamentan las bases a partir de las cuales -- tiene la posibilidad de incorporarse al mercado de trabajo donde la enriquecerá y complementará a través de la Capacitación, la cual ha retomado importancia en los últimos años al ser considerada garantía constitucional en el año de 1978.

La Capacitación como proceso educativo es una actividad sistemática y gradual orientada al desarrollo integral del empleado incrementando su productividad en el trabajo, resultados que se manifestarán en el desarrollo integral de la Empresa y el país. Con la Capacitación cada uno de los empleados tiene mayores oportunidades de mejorar su puesto o sueldo y de una preparación más completa que le permite participar en las diversas actividades que se realizan en la Empresa.

El aspecto legal de la Capacitación, norma las acciones que al respecto se realicen, si se lleva a cabo sólo por cumplir con dicho requisito no garantiza en forma alguna su efectividad e incidencia en el desempeño de cada empleado, no se trata de capacitar por capacitar, la Capacitación debe derivar de necesidades reales (manifiestas o encubiertas) que se detecten en cada empleado independientemente del puesto que ocupe. Este mar

co legal ha favorecido de alguna forma al empleado, sin embargo, es preciso hacer de ella una actividad necesaria en la Empresa, orientada al aprovechamiento e incremento de los Recursos Humanos que la conforman.

Cada puesto específico tiene sus propias necesidades de Capacitación, sin embargo, para lograr en primera instancia la incorporación del empleado a la Empresa, departamento y puesto, se propone la elaboración del programa de Inducción al Puesto. - Los conocimientos y experiencia de cada empleado son importantes, pero el individuo se enfrenta a un ambiente nuevo en el cual objetivos y funciones no pueden ser conocidos a través -- del sentido común, por lo que es necesario ubicarlo y encausar lo hacia el desarrollo de sus actividades a partir de una guía formal. Los programas de Capacitación en los cuales posteriormente participe, elaborados a partir de las necesidades de su puesto, complementarán la formación profesional del empleado y favorecerán su productividad.

La Inducción al Puesto, así como todo programa de Capacitación no es de ninguna manera la panacea que resolverá los problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones de los empleados, estos en conjunto, favorecen el desempeño de los mismos.

Para que los programas se mantengan actualizados, es necesario realizar el Diagnóstico de Necesidades periódicamente, de tal forma que sean funcionales y aplicables en el momento que sean solicitados.

La Inducción al Puesto es una necesidad manifiesta que se presenta en los empleados de nuevo ingreso y en los que ocuparán un puesto diferente, de acuerdo con las funciones que desarrollarán y los procedimientos propios para llevarlas a cabo, que varían de Empresa a Empresa, aún cuando el nombre del puesto sea el mismo o similar, cada una de ellas establece su perfil, descripción y análisis en función de la responsabilidad que cada una implique.

De acuerdo a la investigación realizada, las Empresas visitadas no cuentan con un Programa de Inducción al Puesto, sin embargo, cada una de ellas tiene los elementos suficientes para conformarlos, para lo cual es necesario articularlos y darles el carácter formal que este requiere.

La Capacitación es un campo interdisciplinario en el cual intervienen diversos profesionistas, el pedagogo se ha integrado a dicho grupo a partir de la formación teórico-práctica adquirida, principalmente de las áreas de Didáctica y Organización Escolar y Psicopedagogía, las cuales le han proporcionado conocimientos, habilidades y aptitudes para la planeación, elabora

ción y aplicación de programas de aprendizaje, por lo que su participación es importante.

La propuesta que se plantea, como todo trabajo de tesis, tiene en sí misma alcances y límites como las que a continuación se enuncian, en primera instancia se resalta la importancia de la Inducción al Puesto en el marco empresarial, a partir de la presentación de sus aspectos generales con la finalidad de integrar al empleado de nuevo ingreso en un nuevo ambiente, así como también para favorecer su desempeño y productividad. El programa mismo puede estimular al empleado a interesarse más por su trabajo y motivarlo para el desempeño del mismo, en función de la importancia que su puesto tiene para el departamento y la Empresa. Permite también enmarcar la Capacitación no como un gasto, sino como una inversión que tiene la posibilidad de reeditar en términos de desempeño eficiente y por tanto mayor productividad. Además, ante los constantes avances tecnológicos y administrativos que hoy en día se presentan, se hace necesaria la formación y desarrollo de Recursos Humanos para responder a los mismos.

El hecho de resaltar la importancia y establecer lineamientos generales para la Elaboración de Programas de Inducción al Puesto, la enmarca como un tipo de Capacitación específica que requiere de estudio y apoyo por parte de las diferentes Empresas para la integración del empleado de nuevo ingreso, así co-

no también para el empleado que ocupará un puesto diferente. - Uno de los alcances de mayor importancia está en el pedagogo - inmerso en el área de Capacitación, que puede a partir de su - formación y desempeño propiciar el incremento de este profesio- nista en el campo, que no se limita únicamente a la Elabora- ción de Programas, sino que también puede participar en la In- vestigación y Coordinación de la misma.

Respecto a sus limitantes, puede señalarse que un aspecto lo - constituye el mismo Marco Legal, el hecho de sujetarse a las - disposiciones legales establecidas limita las acciones que se realizan, además la obligatoriedad de la Capacitación propicia el capacitar por cumplir legalmente, sin tomar en cuenta las - necesidades reales tanto empresariales como del personal. -- Otro límite es el poco énfasis que se le ha dado a la integra- ción del empleado al puesto, visto desde el Marco Legal o por parte del empresario que asocia la Capacitación a un gasto -- excesivo e inútil.

En estos términos, es posible enfatizar que el Programa de In- ducción al Puesto que se propone, no resolverá los problemas - que se presenten con respecto al desempeño y productividad de los empleados, la Capacitación en general las favorece, sin -- embargo, la presencia de ambas son responsabilidad de las Em- presas, así como de todos y cada uno de los empleados que las conforman.

VII
ANEXOS

ANEXO I
EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION



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

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

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

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	Nº EXT	Nº INT	TELEFONO
COLONIA		POBLACION	C. P.
MUNICIPIO	ESTADO	ENT. FEDERATIVA	NO LLENAR
ACTIVIDAD ESPECIFICA O SERVICIO DE LA EMPRESA			NO LLENAR
TIPO DE CONTRATO	INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	FECHA DE CELEBRACION DEL PLAN O PROGRAMAS DEL CONTRATO LET	No TOTAL DE TRABAJADORES
	COLECTIVO <input type="checkbox"/> LET <input type="checkbox"/>		
		DIA MES AÑO	

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

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

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

227

HOJA INVERSO

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

FORMA-DC-2

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

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

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

Figura 2.1.

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO INSELENE

FIGURA 2.2.

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

NO. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGLA E. ORDEN APOC. T.	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		

Figura 2.3.



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

No DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACION

HRS.

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

AREA OCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (S) GENERALES:

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

Nº DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR		
NOMBRE DEL MÓDULO	DURACIÓN TOTAL	HRS
OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACIÓN EN HRS	
			TEORÍA	PRÁCTICA
	EL PARTICIPANTE			

Figura 3.1.

232

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

FIGURA 3.2.

233

HOJA 2A DE

FORMA DC-3C

TECNICAS DE INSTRUCCION

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

RECURSOS DIDACTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

EVALUACION

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

BIBLIOGRAFIA



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

RFC DE LA EMPRESA O PATRON

I - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

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

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

RUBROS 4	1 - RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6 - CANCELACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11 - INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
	2 - NO DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7 - FUNDACION DE LAS EMPRESAS	<input type="checkbox"/>	12 - DUPLICACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
	3 - NO DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8 - PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13 - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
	4 - NO DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9 - PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14 - OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
	5 - PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10 - INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

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

HOJA 1 ANVERSO

DC-2A

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

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION
Y TRAMITE GRATUITOS



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA:

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

PLATA 5

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

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

III - DATOS DEL SINDICATO

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

FORMA DG-1

HOJA 1 ANVERSO

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

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

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

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

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROBIADOS POR...

FORM 100-1

HOJA 1 REVERSO

L. 11/11/11

II MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

III MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

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

H. INTER. C. I.

IV CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, AFIRMANDO QUE LA RESPUESTA DADA EN CADA UNO DE ELLOS ES VERDADERA Y QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD



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

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

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

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

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

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS
 GENERALES

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
 COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES AÑO

FECHA DE TERMINACION
 DEL ULTIMO CURSO

MES AÑO

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

Figura 7

RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST EXT IND D INST CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R F C	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO		

Figura 7.1.

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N° DE REGISTRO _____

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

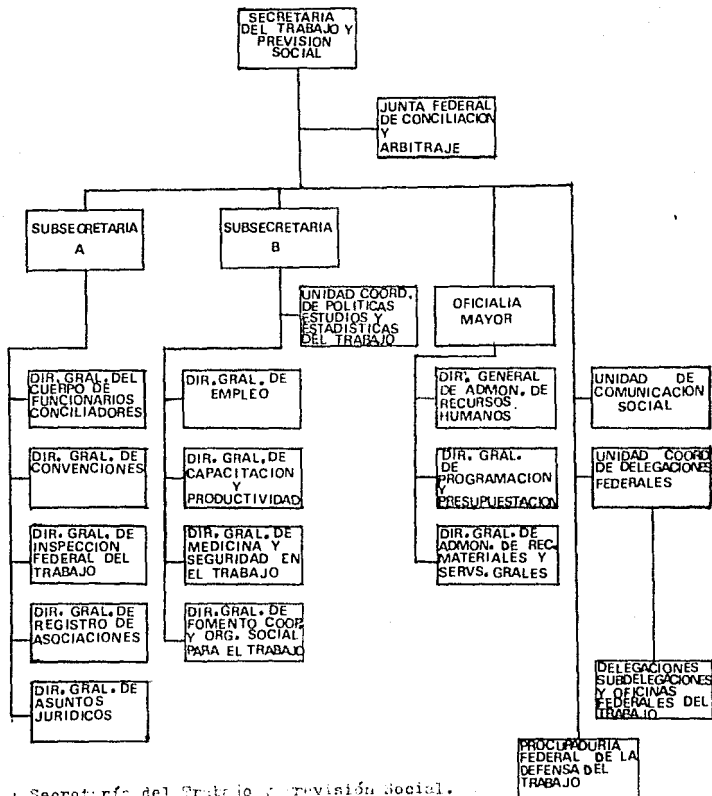
REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

NOMBRE, R.F.C Y FIRMA

ANEXO 2
ORGANIGRAMA
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

S.T.P.S.
 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL +
 ESTRUCTURA DICTAMINADA
 DICIEMBRE 1988



+ Secretario del Trabajo y Previsión Social.
 Manual de Inducción, p. 7

ANEXO 3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Análisis de puestos

Nombre del puesto _____ Fecha _____

Puesto inmediato superior _____

Puesto inmediato inferior _____

Objetivos del Puesto

Funciones Generales

Características físicas deseables:

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Otras: _____

Características psicológicas deseables:

Escolaridad

Experiencia Necesaria _____ No indispensable _____

En el área _____ En el puesto _____

Perfil de Puesto

Nombre del Puesto _____ Fecha: _____

Puesto superior inmediato _____

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Características físicas deseables

Características psicológicas deseables

Escolaridad

Primaria _____ Secundaria _____ Bachillerato _____

Profesional _____ Carrera _____

Pasante _____ Titulado _____

Conocimientos Especiales _____

Habilidades Especiales _____

Perfil de Puesto
Hoja Dos

Idiomas

Idioma	Leer %	Hablar %	Escribir %	Traducir%

Experiencia

Necesaria _____ No indispensable _____
En el puesto _____ En el área _____

Observaciones: _____

REALIZO _____ AUTORIZO _____

Descripción de Puesto

Nombre del Puesto _____ Fecha _____

Puesto inmediato superior _____

Días laborables _____ Horario _____

Objetivos Generales del Puesto

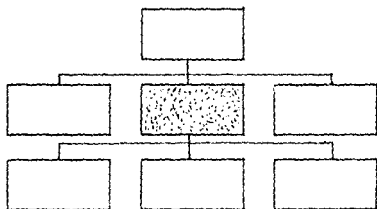
Funciones

Posición del Puesto

Puesto
inmediato
superior

Puestos
similares

Puestos
inferiores



ANEXO 4 EVALUACION

Evaluación del Curso

Empresa _____
Curso _____
Instructor _____
Nombre del Participante _____
Puesto _____ Fecha _____

Instrucciones:

Anote 1 como puntuación mínima, 2 como puntuación media y 3 como puntuación máxima a cada uno de los aspectos que a continuación se presentan.

	1	2	3
1.- El tema del curso se relaciona con las actividades que desarrolla en su puesto			
2.- Se establecieron los objetivos al inicio del curso			
3.- Se mantuvo el interés del grupo durante el mismo			
4.- Se utilizaron suficientes recursos para ilustrar o explicar			
5.- Se aclararon las dudas presentadas			
6.- Se cumplieron los objetivos propuestos			
7.- Hubo participación del grupo en las sesiones			
8.- Considera adecuado el tamaño del aula en proporción a los participantes			
9.- El aula se mantuvo en condiciones de limpieza adecuadas			
10.- Tiene suficiente iluminación			
11.- Tiene suficiente ventilación			
12.- Cuenta con el mobiliario suficiente			
13.- Facilita la comunicación (no se escuchan ruidos exteriores)			

14.- ¿Qué otros temas le gustaría que contemplara el curso?

Observaciones _____

Revisó

Evaluación del Instructor

Empresa _____
Curso _____ Fecha _____
Instructor _____

Instrucciones:

Anote 1 como puntuación mínima, 2 como puntuación media y 3 como puntuación máxima a cada uno de los aspectos que a continuación se presentan.

	1	2	3
1.- El instructor se presentó puntualmente a las sesiones.			
2.- Realizó la presentación del curso			
3.- Mencionó los objetivos del mismo			
4.- Distribuyó material de apoyo			
5.- Sigue ordenadamente el desarrollo de los temas			
6.- Mostró interés hacia el grupo			
7.- Mostró interés a cada sesión			
8.- Propició la participación			
9.- Tiene conocimientos suficientes sobre el tema			
10.- Aclaró las dudas presentadas			
11.- Resumió al concluir cada tema			
12.- Su lenguaje es comprensible			
13.- Ilustró sus ejemplos			
14.- Utiliza métodos diversos en las sesiones			
15.- Es amable			
Observaciones _____			

G L O S A R I O

GLOSARIO

Aprendizaje.- Generación y/o modificación constante de pautas de conducta en el educando.

Capacitación.- Proceso educativo mediante el cual el empleado adquiere y/o perfecciona sus conocimientos, habilidades y aptitudes para el desempeño de un puesto.

Curso.- Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que -
tenden a la adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habi-
lidades y aptitudes necesarios para el desempeño de un puesto
de trabajo, derivado de un programa previamente establecido.

Desarrollo integral.- Objetivo de la educación en el educando,
contemplado en cuatro aspectos: físico, cognoscitivo, social y
afectivo.

Descripción de Puesto.- Exposición detallada de las activida-
des que son necesarias para el desempeño de un puesto de traba-
jo.

Docente.- Facilitador del aprendizaje.

Educación.- Proceso histórico-social, inherente al hombre, a -
través de ella el hombre adquiere elementos culturales del me-
dio circundante y contribuyen a su desarrollo integral y la --
conformación de su personalidad.

Educando.- Sujeto de la educación.

Empleado.- Recurso Humano de la Empresa.

Empresa.- Organización social con fines determinados, los cuales alcanzará a través de la coordinación de los recursos con que cuenta: Técnicos, materiales y humanos.

Formación profesional.- Proceso permanente de adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes que le -- permiten al individuo incorporarse y participar en el medio social, cultural y económico.

Función.- Actividad específica de un puesto de trabajo.

Inducción al Puesto.- Fase inicial del proceso educativo en la Empresa, a través de la cual el empleado de nuevo ingreso adquiere y/o desarrolla conocimientos, habilidades y aptitudes -- que le permitirán el desempeño de las funciones propias del -- puesto que ocupará y que favorece su formación profesional.

Instructor.- Facilitador del aprendizaje.

Necesidad Encubierta.- Necesidad no evidente, para su identificación es preciso la realización de una investigación sistemática.

Necesidad Manifiesta.- Necesidad evidente, presentada entre -- los trabajadores que conforman la Empresa.

Objetivo.- Finalidad propuesta como resultado de diversas actividades.

Perfil de Puesto.- Especificación del tipo de sujeto requerido para el desempeño de un puesto de trabajo determinado, en función de sus características físicas, psicológicas, escolaridad, habilidades, aptitudes y experiencia necesarias para que sea -- eficiente.

Planación Educativa.- Proceso permanente y continuo mediante el cual se asignan recursos y se establecen acciones para alcanzar fines educativos en un tiempo determinado.

Proceso Enseñanza-Aprendizaje.- Acciones conjuntas tendientes a desarrollar las potencialidades del individuo.

Proceso Educativo.- Etapas progresivas que propician una constante interacción docente-educando, en el cual el proceso enseñanza-aprendizaje fundamenta tal relación.

Productividad.- Aprovechamiento racional de los recursos con que cuenta una Empresa, reduciendo tiempos de trabajo para la obtención de un producto.

Programa.- Parte de un Plan de Capacitación que contiene la exposición detallada de actividades para lograr un objetivo determinado, así como su duración y recursos asignados.

Puesto.- Conjunto de funciones y responsabilidades que en un ambiente determinado constituyen las acciones cotidianas de un individuo con características específicas.

VIII
BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADAMS, Don. El Papel de la Educación en el Desarrollo Nacional. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1973, 281 p.
- 2.- ALONSO, J. Antonio. Metodología. 3a. ed. 1a. reimp. México, Ed. Edicol, 1986, 143 p.
- 3.- ALVES de Mattos, Luis. Compendio de Didáctica General. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1974.
- 4.- AMARO Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. México, Ed. Limusa, 1984.
- 5.- APPLE, Michael. Ideology and Curriculum. London, Routledge and Regan, 1979, p. 26-42. (Material Fotocopiado)
- 6.- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. ed. 16a. reimp. México, Ed. Trillas, 1981, 536 p.
- 7.- A.R.M.O. Pedagogía para el Adiestramiento. Publicación Trimestral. Vol. VIII, No. 31, Abril/Junio. México, 1978, 89 p.
- 8.- AUSUBEL, David P. Psicología Educativa. 3a. reimp. México, Ed. Trillas, 1981, 769 p.
- 9.- AXOTLA Muñoz, Víctor Luis. Auxiliares de la Comunicación. Antología. México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, UNAM, 1982, 217 p.
- 10.- BARBAGELATA, Héctor Hugo. El Tripartismo y la Formación Profesional en América Latina. Montevideo, OIT/Cinterfor 1980, 157 p.
- 11.- BAZBAZ y Mizrahi, Isacc, et. al. Financiación Educación Integral. México, UNAM, 1979, 474 p.
- 12.- BEYER Esparza, Jorge E. Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo. Ensayos para la Consolidación de un Sistema. México, Ed. Emiprés, 1982, 149 p.
- 13.- BIGGE, Morris L. Teorías del Aprendizaje para Maestros. 7a. reimp. México, Ed. Trillas, 1983, 414 p.
- 14.- BLEGER, José. Temas de Psicología: Entrevista y Grupos. 2a. ed. México, Ed. Nueva Visión, 1993, 117 p.

- 15.- BLOCK, Alberto. Innovación Educativa: El Sistema Integral de Enseñanza-Aprendizaje. 5a. reimp. México, Trillas 1981, 154 p.
- 16.- BLOOM, Benjamín S. Taxonomía de los Objetivos de la Educación. 8a. ed. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1981, 355 p.
- 17.- CALDERON Córdova, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México, Limusa, 1985, 129 p.
- 18.- CHADWICK, Clifton. Porque está Fracasando la Tecnología Educativa. Revista de Tecnología Educativa. Vol. 2, No. 4 1976.
- 19.- CHADWICK, Clifton. Tecnología Educativa para el Docente. Buenos Aires, Ed. Paidós.
- 20.- CIRIGLIANO Villaverde. Dinámica de Grupos y Educación. Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1982.
- 21.- CONTRERAS, Elsa y CALDE, Isabel. Principios de Tecnología Educativa. 2a. imp. México, Ed. Edicol, 1984, 87 p.
- 22.- COETO Mota, Rodolfo. El Presupuesto. Planeación y Elaboración. México, F.C.A. UNAM, 1988, 75 p.
- 23.- DIAZ Barriga, Angel. El Problema de la Teoría de la Evaluación y de la Cuantificación del Aprendizaje. 1980. s.p.i (Material fotocopiado)
- 24.- DIAZ Barriga, Angel. Tesis para una Teoría de la Evaluación y sus Derivaciones en la Docencia. México, Perfiles Educativos, No. 15, Enero/Marzo, 1982.
- 25.- DIAZ Barriga, Angel. Una Propuesta Metodológica para la Elaboración de Programas de Estudio. s.p.i (Material Fotocopiado)
- 26.- DURKHEIM, Emilio. Educación y Sociología. Bogotá, Ed. Linotipo, 1979, 192 p.
- 27.- Diccionario de las Ciencias de la Educación. México, Ed. Nuevas Técnicas Educativas-Santillana, 1987, 1528 p.
- 28.- Enciclopedia Técnica de la Educación. la. reimp. Tomo I, México, Ed. Nuevas Técnicas Educativas-Santillana, 1985, 447 p.

- 29.- ESPINOSA y Montes, Angel R., et. al. Construcción y Elaboración del Proyecto de Tesis: Elementos, Propuestas y Críticas. México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, UNAM, 1989, 168 p.
- 30.- EUSSE Zuluaga, Ofelia. La Instrumentación Didáctica del Trabajo en el Aula. México, Perfiles Educativos no. 19, CISE, UNAM, 1983.
- 31.- FERNANDEZ Muñoz, Bertha. Principios y Variables del Aprendizaje en Sistematización de la Enseñanza. México, CISE, UNAM, 1980.
- 32.- FERRINI, María Rita. Bases Didácticas. México, Ed. Progreso, 1975.
- 33.- FURLAN, J. Alfredo, et. al. Aportaciones a la Didáctica de la Educación Superior. Escuela Nacional de Estudios -- Profesionales Iztacala, UNAM, 1979.
- 34.- GARCIA Cortés, Fernando. Paquete de Autoenseñanza de --- Evaluación del Aprovechamiento Escolar. 2a. ed. México, CISE, UNAM, 1983, 309 p.
- 35.- GLAZMAN, Raquel y DE IBARROLA, María, et. al. Diseño de Planes de Estudio. México, CISE, UNAM, 1978.
- 36.- GONZALEZ de la Rosa, Jesús. Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa México, STYPS-INET, 1982, 116 p.
- 37.- GUTIERREZ Sáenz, Raúl. La Evaluación Educativa. México, Perfiles Educativos, CISE, UNAM. (Material Fotocopiado)
- 38.- GUTIERREZ Pantoja, Gabriel. Metodología de Las Ciencias Sociales I. México, Ed. Harla, 1984, 250 p.
- 39.- GUTIERREZ Pantoja, Gabriel. Metodología de las Ciencias Sociales II. México, Ed. Harla, 1986, 400 p.
- 40.- Grupo Editorial Expansión. Cómo Diseñar y Aplicar un Programa Interno de Capacitación. Colección Ejecutiva, 229 p.
- 41.- IBARROLA N., María de. Las Dimensiones Sociales de la Educación. México, Ed. el Caballito SEP, 1985, 159 p.

- 42.- Instituto Politécnico Nacional. Lineamientos de Instrumentación Didáctica. Material de Trabajo del Curso de Instrumentación Didáctica. Departamento de Desarrollo Docente, 1990. (Material Fotocopiado)
- 43.- Instituto Politécnico Nacional. Lineamientos para Revisión de Programas de Instrumentación Didáctica. Material del Curso para Profesores de Instrumentación Didáctica. Departamento de Desarrollo Docente. 1990. (Material Fotocopiado)
- 44.- JIMÉNEZ y Coria, Laureano. La Evaluación del Aprendizaje y del Maestro. México, Ed. Porrúa, 1972, 178 p.
- 45.- Ley Federal del Trabajo. México, Ed. Gómez Gómez Huon. 1986, 285 p.
- 46.- LUNA Elizarrarás, María Eugenia y RODRIGUEZ Pérez, María de Lourdes. Planeación Educativa. Antología. México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, UNAM, 1990, 413 p.
- 47.- MAGER, Roberto. La Confección de los Objetivos para la Enseñanza. México, Ed. Guajardo, 1981, 101 p.
- 48.- MANGANIELLO, Ethel M. Introducción a las Ciencias de la Educación. Buenos Aires, Librería del Colegio. (Material Fotocopiado)
- 49.- MENDOZA Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. 2a. ed. la. reimp. México, Trillas 1986, 139 p.
- 50.- MCGEEHEE, William y THAYER, Paul. Capacitación. Adiestramiento y Formación Profesional. México, Ed. Limusa, 1984. (Material Fotocopiado)
- 51.- MOLINA, Alicia. Diálogo e Interacción en el Proceso Educativo. México, Ed. El Caballito SEP, 1985, 156 p.
- 52.- MORAN Oviedo, Porfirio. La Evaluación de los Aprendizajes y sus Implicaciones Educativas y Sociales. s.p.i. (Material Fotocopiado)
- 53.- KURI C., Alfredo y FOLLARI, Roberto. Elementos para una Crítica de la Tecnología Educativa. Simposio sobre Alternativas Universitarias. México, UNAM Amecapotzalco, 1980. (Material Fotocopiado)

- 54.- Organización Internacional del Trabajo. La OIT y el Mundo del Trabajo. Ginebra, 1984, 77 p.
- 55.- PALACIOS, Jesús. La Cuestión Escolar. 6a. ed. Barcelona, Ed. Laia, 1984, 668 p.
- 56.- PEREZ Avila, Noé. Cómo Hacer mi Tesis. 6a. ed. la. reimp. México, Ed. Edicol, 1984, 157 p.
- 57.- PEREIRA de Gómez, María Nieves. Evaluación Educativa. spt. (Material Fotocopiado)
- 58.- POPHAM, W. J. y BAKER, E. L. Plancamiento de la Enseñanza. la. reimp., México, Paidós, 1986, 136 p.
- 59.- RABASA, Emilio y CABALLERO, Gloria. Mexicano: Esta es tu Constitución. 4a. ed., México, Cámara de Diputados, 1982, 287 p.
- 60.- RAMOS, Raymundo. Bases para el Diseño de un Programa de Evaluación. spt. (Material Fotocopiado)
- 61.- REMEDI A., Vicente. Construcción de la Estructura Metodo lógica en Aportaciones a la Didáctica Superior. México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, UNAM 1979.
- 62.- REMEDI A., Vicente. Planación de un Curso. en Aportaciones a la Didáctica Superior. México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, UNAM, 1979.
- 63.- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Primera Parte. 20a. reimp., México, Ed. Limusa, 1990, 245 p.
- 64.- REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Segunda Parte. 19a. reimp., México, Ed. Limusa, 1990, 239 p.
- 65.- REYES Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. 18a. reimp. México, Ed. Limusa, 1987, 94 p.
- 66.- RICHTER, L. Necesidades de Formación Profesional. Determinación, Control y Seguimiento. Montevideo, Cinterfor, 1987, 109 p.
- 67.- RODRIGUEZ, Azucena. El Proceso de Aprendizaje en el Nivel Superior y Universitario. en Revista Colección Pedagógica Universidad Veracruzana, Jalapa, 1976.

- 68.- RODRIGUEZ, Azucena. El Programa como Instrumento de Trabajo. 1978, spi. (Material Fotocopiado)
- 69.- ROGERS, Carl. La Relación Interpersonal en la Facilitación del Aprendizaje. En Diálogo e Interacción en el Proceso Educativo. México, Ed. El Caballito SEP, 1985, 156 p.
- 70.- ROJAS Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. 8a. ed. México, UNAM, 1985, 280 p.
- 71.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Capacitación ¿Qué es?. México. Subsecretaría "B", 1988, 12 p.
- 72.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disposiciones Legales referentes a la Capacitación y el Adiestramiento Subsecretaría "B" Dirección General de Capacitación y Productividad. (Material Fotocopiado)
- 73.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Introducción a la Productividad. México, Ed. Popular de los Trabajadores 1979, 107 p.
- 74.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Manual de Inducción. Dirección General de Administración de Recursos Humanos, México, 1989, 54 p.
- 75.- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2a. ed. 5a. reimp., México, Ed. Limusa, 1987, 151 p.
- 76.- SMITH, Barry J. y DELAHAYE, Brian L. El ABC de la Capacitación Práctica. México, Ed. Mc Graw Hill, 1990, 437 p.
- 77.- SUAREZ Díaz, Reynaldo. La Educación. 7a. reimp. México, Ed. Trillas, 1989, 182 p.
- 78.- Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Industria. México, Ed. Popular de los Trabajadores, 1979, 57 p.
- 79.- Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. México, Ed. Popular de los Trabajadores, 1979, 151 p.

- 80.- Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento. México, Ed. Popular de los Trabajadores, 1979, 111 p.
- 81.- Universidad Nacional Autónoma de México. Guía de Carreras México, UNAM, 1985, 751 p.
- 82.- VALENCIA Aguirre, José Antonio. Evaluación de la Capacitación. México, STYPS-INMET, 1982, 54 p.
- 83.- VELAZQUEZ Sánchez, José de Jesús. Vademécum del Maestro de Escuela Primaria. 15a. ed., México, Ed. Porrúa, 1984, 505 p.