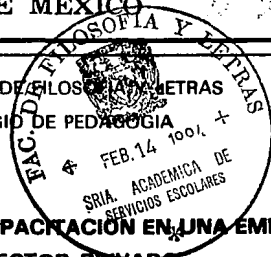


5  
267



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA



"EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR PRIVADO:  
VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A. DE C.V."

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**  
**P R E S E N T A :**  
**LAURA AREVALO GARCIA**

ASESOR: LIC. JOSE LUIS ROMERO HERNANDEZ

CD. UNIVERSITARIA, D. F. FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS 1994



COLEGIO DE PEDAGOGIA

TESIS CON  
FALLA DE 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.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi Madre**

*Con todo mi amor, por dedicarme tu vida y por hacerme sentir un orgullo infinito al decir que eres la mujer que más quiero, admiro y respeto*

**A mi hermano Felipe**

*Por el inmenso amor que te tengo y por la certeza de que en este momento, como siempre, estás pensando en mi.*

**A mis hermanos Ernesto y Raúl**

*Porque no importa que la distancia que nos separa sea enorme, los quiero igual.*

**A mis queridísimos sobrinos**

*Viridiana, Ernesto y Sandra*

**A mis Amigas: María Inés, Susana, Lourdes, Rebeca y Carmen**

*Por la fortuna de saberme en su historia, por la dicha de estar unidas en este momento y porque pretendo ser parte de su futuro.*

**Para mi amigo Carlos González G.**

*Por tu invaluable apoyo técnico, por la música en sesiones de trabajo y por que te quiero mucho.*

**A mi Asesor, Lic. José Luis Romero Hernández**

*Por su apoyo, amistad y sobre todo, por su paciencia.*

**A mis sínodos**

*Quiénes con sus valiosas observaciones, enriquecieron este trabajo de tesis.*

## **I N D I C E**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.MARCO REFERENCIAL</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION</b>	<b>4</b>
<b>1.2. CONCEPTOS</b>	<b>8</b>
<b>1.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO II. EL SER Y EL DEBER SER DE LA CAPACITACION</b>	<b>18</b>
<b>2.1. EL CAPACITADOR COMO REPRODUCTOR DE LOS     INTERESES CAPITALISTAS</b>	<b>20</b>
<b>2.2. EL CAPACITANDO COMO SUJETO PASIVO O COMO UN     SER REFLEXIVO</b>	<b>23</b>
<b>2.3. LA CAPACITACION COMO MEDIO EDUCATIVO PARA LA     SOLUCION DE UN PROBLEMA LABORAL</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO III. EL PROCESO DE CAPACITACION</b>	<b>29</b>
<b>3.1. DETECCION DE NECESIDADES</b>	<b>29</b>
<b>3.2. PLANEACION Y PROGRAMACION</b>	<b>33</b>

<b>3.3. REALIZACION Y EVALUACION</b>	<b>35</b>
<b>3.4. SEGUIMIENTO</b>	<b>36</b>
<b>CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO: VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A.DE C.V.</b>	<b>38</b>
<b>4.1. "SEGUIMIENTO E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1. RESULTADOS</b>	<b>58</b>
<b>4.2. PAPEL DEL PEDAGOGO DENTRO DEL PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>78</b>

## **INTRODUCCION**

**Dada la importancia que ha adquirido la capacitación en los últimos años como una actividad educativa y social; aunado al interés personal generado por que he venido desarrollando profesionalmente la pedagogía dentro del ámbito empresarial del sector privado, en concreto, el vinculado a la capacitación; se elabora el presente trabajo de tesis, con la finalidad de:**

**Realizar un análisis crítico de la función que ha venido desempeñando históricamente la capacitación como fenómeno educativo, dentro del ámbito laboral.**

**Reconocer los elementos que caracterizan a la capacitación dentro de las empresas del sector privado, así como los agentes que intervienen en la operativización del proceso.**

**Identificar, con base en la presentación de un estudio de caso, las posibilidades de inserción del pedagogo dentro del campo de la capacitación, a fin de justificar su ejercicio profesional en esta área.**

**En primera instancia, y con el propósito de alcanzar los objetivos arriba señalados, se considera importante hacer un breve recorrido histórico que permita analizar el devenir de la capacitación, para conocer cómo surgió, a qué objetivos trataba de**



responder y determinar la finalidad con la que ha evolucionado, poniendo especial atención en el momento en que apareció en México, siguiendo su desarrollo y los alcances que ha adquirido, junto con las limitaciones que se le han impuesto.

Posteriormente se incluyen aquellos conceptos que permiten mostrar inicialmente la racionalidad de acceso al tema y que se operarán durante el desarrollo de esta tesis.

Por otra parte se enmarcan los elementos que nos permiten conocer cual es la normatividad que el gobierno de nuestro país le ha dado a la capacitación; lo que posibilita insertar a las empresas del sector privado, en su obligación por cumplir con las disposiciones que se marcan a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS), con la finalidad explícita de vigilar los llamados "derechos y obligaciones obrero-patronales" dirigidos a proteger o asegurar el avance en el conocimiento y manejo de habilidades de los trabajadores.

En el capítulo II se mencionan los aspectos axiológicos y fácticos de la capacitación, pretendiéndose explicar la importancia de capacitar a los sujetos que forman parte de la empresa. De igual manera se explica la posición de aquel sujeto capacitador y del cómo lleva a cabo la capacitación, cumpliendo con lo dispuesto por la ley, las necesidades del personal y los lineamientos que le marca la institución.

Posteriormente se describen las etapas que permiten que la capacitación se tipifique como un proceso; marcándose aquellas que permitieron desarrollar la investigación en la Empresa VOLKSWAGEN de México, S.A. de C.V. y los resultados que de éste se obtuvieron.

Descubriendo, finalmente, las posibilidades de acción del pedagogo junto con otros profesionistas, en el quehacer de la capacitación dentro del campo laboral de las empresas del sector privado.

La incursión en el campo de la capacitación principalmente en Empresas como VOLKSWAGEN de México, S.A. de C.V., Procter & Gamble de México S.A. de C.V., Cajas y Estuches Roux S.A. de C.V. y Casa Cuervo, S.A. de C.V. me ha llevado a reconocer que día a día las empresas van encontrando que su aplicación puede servir como un auxiliar en el incremento de la motivación de sus trabajadores y en la adquisición de herramientas que, repercutan por supuesto, en la elevación de la producción. Sin embargo, también lo anterior me ha dado la posibilidad de observar que grandes, medianas y pequeñas empresas consideran que la capacitación es inútil, un desperdicio de tiempo, dinero y que sólo es una treta lucrativa más, del gobierno.

El devenir como pedagogo interesado en la capacitación, me ha dado la pauta para reconocer las dos perspectivas ante esta materia; por un lado, el hecho de que algunas Empresas tienen a la capacitación como un pilar importante de la organización; mientras que algunas otras esperan la menor provocación para detener las acciones que en este rubro se pretendan llevar a cabo.

El problema puede deberse a muchos factores, falta de sensibilización, desconocimiento de los alcances y límites de la capacitación, interpretación no adecuada o falta de información sobre la cultura, misión, filosofía y rumbo de la empresa, , carencia de comunicación con los diferentes niveles jerárquicos de la organización; en fin, el objetivo primordial de este trabajo no es encontrar responsables directos, sino proporcionar un panorama de los elementos que pueden influir; con el interés primordial de propiciar una reflexión que enriquezca la visión y acción de todos aquellos que de alguna manera se encuentran vinculados a este campo laboral, principalmente los pedagogos.

## **CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION**

Cuando el trabajo artesanal y manufacturero comienza a requerir de cambios como forma de producción; principalmente por la Revolución Industrial y Revolución Francesa, comienzan a ser necesarios cambios en el trabajo del hombre, ya que si el objetivo era maximizar la producción, se hacia imperioso medir la habilidad para el desempeño de las diferentes funciones productivas.

Era necesario un hombre eficiente, pero también se requerían instrumentos apropiados y mecanismos acordes, para tratar de dejar atrás los procedimientos artesanales.

El desarrollo de la máquina como elemento necesario para lograr hacer más eficiente y rápido el proceso de producción, al ahorrar energía, equipo costoso y economizar tiempo, entre otros aspectos, abrió paso a un nuevo modo de producción denominado Capitalista, y trajo consigo la necesidad de capacitar al trabajador en el conocimiento de esas nuevas máquinas e instrumentos para que se realizara una labor eficiente.

La fuerza de trabajo adquiere una gran importancia, aunque ahora el problema era seleccionar hombres capaces de aprender la nueva técnica y apegarse a la disciplina.

Al principio, el dueño de los medios de producción enseñaba al trabajador a utilizar los instrumentos y aunque ésto era ya una manera de capacitación, aún no estaba organizada ni reglamentada.

En México, la preocupación por la capacitación y adiestramiento se ha manifestado desde hace muchos años: un primer acercamiento está en el Contrato de Aprendizaje, incluido en la ley del 18 de agosto de 1931, "...aquél en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo a cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida."<sup>1</sup>

Este intento de reglamentación, no contribuye precisamente a la formación de un ser reflexivo; ya que el hombre al no ser ya propietario de lo que produce, comienza a ocupar más el cuerpo que la mente.

La importancia de la aparición de este contrato radica en el hecho de que se manifestaba necesario que la actividad capacitadora se formalizara; ya que se empezaba a demandar hombres cada vez más preparados para realizar el trabajo que sufría muchos cambios, principalmente por los descontrolantes cambios de un acontecimiento como la Revolución Mexicana (1910-1917).

La capacitación se comienza a normativizar para beneficio de la clase hegemónica; es un deber del patrón y un derecho del trabajador, aunque realmente es el medio por el cual se miden el tiempo en el que se debe realizar un trabajo, por supuesto, en función de la producción, para que ésta sea más y mejor.

El Contrato de Aprendizaje fue suprimido en 1970, ya que se había prestado a infinidad de abusos, principalmente económicos, puesto que con el pretexto de la enseñanza, se pagaban salarios muy reducidos a los trabajadores.

---

1 DE BUEN L., Néstor. Derecho del Trabajo. Ed. Porrúa, México, 1985, p. 280.

En lugar del Contrato de Aprendizaje, se incluyó en el art. 132 (obligaciones patronales), la fracción XV:

**Art. 132.- "Son obligaciones de los patronos:...**

**XV.- Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas."**<sup>2</sup>

En 1970 se establece a la Capacitación y al Adiestramiento con carácter de obligatoria; sin embargo, la fuerza que empieza a tener la Capacitación y Adiestramiento por los trabajadores, se encuentra en el sexenio del Lic. José López Portillo, ya que en el año de 1978 encuentra cabida en la Constitución; propiciándose reformas a la Ley Federal del Trabajo que reglamenta a la Capacitación.

Se crea la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento -UCECA- que se integra posteriormente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social -STyPS-.

Ya reglamentada la Capacitación, tiene una garantía constitucional y tiene como objetivo aumentar la producción del país y la eficiencia obrera y patronal.

---

2 DE BUEN L., Néstor. *Op. Cit.*, p. 281.

Con fecha 4 de octubre de 1977, el Presidente José López Portillo, inicia el proceso para adicionar la fracción XIII del Apartado "A" del art. 123 constitucional.

Su acción se basa en la reflexión de que es necesario legislar la capacitación para beneficiar tanto a los empresarios como a trabajadores; ya que estando en un momento de constante modificación de la tecnología, se hace imperiosa una adecuada formación profesional.

Luego del proceso legal, el texto definitivo se promulgó el 30 de diciembre del mismo año y se publicó en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978:

**"XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."**<sup>3</sup>

Parte del discurso del Lic. José López Portillo, para elevar la capacitación a rango constitucional, era que:

El crecimiento del país está limitado por la falta de capacidad y capacitación y que no hay mexicanos preparados y los que están no encuentran trabajo. Esta paradoja se puede resolver por vías como capacitación, salud, alimentación, comunicación, agua potable...

En 1983 se reformó y adicionó la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación; aunque la reforma fue extensa, el resumen es la supresión de UCECA, organismo que en el nuevo texto aparece sustituida por la STyPS. Las funciones de UCECA, pasan a la Dirección de Capacitación y Productividad. En el Diario Oficial del 4 de marzo de 1983 ya aparece la nueva dirección.

---

3 DE BUEN L., Néstor. *Ibid.* p. 283.

Esta breve trayectoria de la capacitación, intenta resaltar la importancia que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo, ya que a pesar de los pormenores que ha sufrido en su recorrido histórico, no sólo no desapareció como parte relevante de los procesos empresariales, sino que se convirtió en elemento tal de preocupación que fue elevada a Rango Institucional, lo cual no quiere decir que elimina todo problema, pero si que ahora por ser obligatoria puede representar un permanente campo de injerencia para personas interesadas en contribuir con su preparación, como el pedagogo, a ese futuro histórico que aún le falta recorrer a la capacitación.

## **1.2. CONCEPTOS**

Si partimos de la base de que el pedagogo se encarga de la reflexión en torno al proceso y fenómeno educativo; es importante ligar en este momento, el por qué también puede ingresar al terreno de la capacitación.

El ser humano a lo largo de su vida se encuentra susceptible de ser educado, ya sea formal o informalmente; es decir, primero se encuentra con la premisa que la educación familiar es la básica, posteriormente la escuela pasa a ser el eje principal de la educación, ya que es reconocida como la institución creada especialmente para desempeñar esta tarea; en este momento, la familia pasa a ser el apoyo del proceso formal de educación.

Cuando el individuo ingresa al campo laboral, la educación que recibe con el objeto de que adquiera conocimientos que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo, se llama capacitación.

Con base en esta reflexión, a continuación se anotan los conceptos que se consideran mínimos necesarios para el apropiado desarrollo de este trabajo.

**EDUCACION.-** La educación es un proceso permanente en la adquisición de conocimientos que permiten la formación y desarrollo del ser humano.

**PEDAGOGIA.**- La pedagogía es la reflexión sistemática sobre la educación. Sin la reflexión que genera la pedagogía, la educación sería una actividad mecánica.

La relación que guardan la educación y la pedagogía, se describe como la práctica y la teoría; experiencia y pensamiento pero completamente unidas, no como acciones independientes.

**CAPACITACION.**- "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo a las áreas del aprendizaje cognoscitiva y afectiva"<sup>4</sup>

**ADiestRAMIENTO.**- "Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinación de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz."<sup>5</sup>

**PRODUCTIVIDAD.**- La productividad es la facultad de producir cantidad, teniendo en cuenta el trabajo efectuado y el capital invertido. Es el resultado del equilibrio entre la Empresa, la mano de obra y el capital.

"La productividad se entiende, entonces, como beneficio económico para el trabajador, para el patrón y para la economía nacional."<sup>6</sup>

**EMPRESA.**- "La empresa o negociación mercantil (...) consiste en el conjunto de personas y cosas organizadas por el titular, con el fin de realizar una actividad

---

4 UCECA. Glosario de términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento. Editorial Popular de los Trabajadores, México, 1979, p. 26.

5 UCECA. Op. Cit., p. 29.

6 DE BUEN L., Néstor. Ibidem., p. 299.



onerosa, generalmente lucrativa de producción o de intercambio de bienes o de servicios destinados al mercado."<sup>7</sup>

"...una unidad económica y contable, en cuanto a organización concreta de los factores de producción para obtener una producción determinada, y en cuanto a visión definida de su marcha económica en un período determinado."<sup>8</sup>

Estos son algunos de los conceptos que se operarán a lo largo de este trabajo, siendo importante aclarar que su manejo está altamente determinado por como se han ido presentando en mi experiencia profesional.

---

7 BARRERA Graf, Jorge. Instituciones de Derecho Mercantil, México, 1989, p. 81.

8 RODRIGUEZ Rodríguez, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil, Tomo I. Porrúa, México, 1988, p.411.

### 1.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO<sup>9</sup>

Para que se lleve a cabo la capacitación de los trabajadores, las Empresas deben sujetarse a las disposiciones legales establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

En la Constitución, el Artículo 123, establece protección al trabajo que el hombre realiza, el cual es un elemento que le permite mejorar su forma de vida, estando reconocido como un derecho social. Es en la fracción XIII, del apartado A, donde se contempla la obligación de las Empresas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento.

Por otra parte, la Fracción XXXI, de este mismo Artículo 123, Apartado A, se refiere a que la aparición de conflictos que surjan respecto a las obligaciones

---

- 9 El marco legal de la capacitación, si bien lo encontramos claramente establecido en la Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo; es factible ubicarla como parte de la educación de adultos en la Ley General de Educación; principalmente en el Artículo 45 de la Sección 1 del Capítulo IV, DEL PROCESO EDUCATIVO.

**\*ARTICULO 45.-** La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados.

La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

(...)

(...)

Podrán celebrarse convenios para que la formación para el trabajo se imparta por las autoridades locales, los ayuntamientos, las instituciones privadas, las organizaciones sindicales, los patronos y demás particulares.

La formación para el trabajo que se imparta en términos del presente artículo será adicional y complementaria a la capacitación prevista en la fracción XIII del apartado A) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.\*

Cfr. Ley General de Educación, Diario Oficial de la Federación, Julio, 1993.

patronales (incluida la Capacitación y Adiestramiento) serán sujetas a sanciones conforme a la ley reglamentaria.

Por su parte, La ley Federal del Trabajo, en el Título Cuarto: Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, Capítulo III bis, trata específicamente de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores; a continuación se enumeran las disposiciones que aquí se contemplan:

-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, de común acuerdo). A través de instructores, internos, externos o en Instituciones creadas especialmente para esa tarea. (153-B, 153-E)

-Los objetivos que debe tener la Capacitación o Adiestramiento: actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador; preparación para ocupar otros puestos, 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: asistir puntualmente, participar en las actividades requeridas, presentar exámenes correspondientes. (153-H)

-Conformación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, denominadas como 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 que elaborarán o recomendarán acciones específicas en torno a la Capacitación o Adiestramiento, por ramas industriales o actividades específicas. (153-K, 153-L)

-Obligación de especificar en los Contratos Colectivos de Trabajo, la impartición de Capacitación y Adiestramiento. (153-M)

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

-Registro de personas o Instituciones capacitadoras que de acuerdo a su preparación para temas específicos, recibirán autorización para impartir capacitación o adiestramiento. (153-C, 153-P)

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

-Expedición de Constancias de habilidades Laborales a todos aquellos que aprueben los exámenes correspondientes; la cual podrá ser utilizada dentro de la empresa con fines de promoción de puesto. (153-T, 153-U, 153-V, 153-W)

La ley establece que la Capacitación o Adiestramiento de los Trabajadores es un trabajo conjunto que realizan la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS) a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad y la Secretaría de Educación Pública, así como las Empresas Gubernamentales y Privadas.

Las funciones de la Dirección General de Capacitación y Productividad de la STyPS, son las siguientes:<sup>10</sup>

**I. Normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores;**

**II. Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;**

**III. Estudiar y, en su caso, expedir convocatorias para integrar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como fijar las bases relativas a la integración, organización y funcionamiento de dichos comités;**

**IV. Estudiar y, en su caso elaborar en relación con cada rama industrial o actividad, los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;**

**V. Autorizar y registrar, en los términos de las disposiciones aplicables, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;**

**VI. Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presentan y llevar los registros correspondientes;**

---

<sup>10</sup> Entidad que en 1983, sustituyó a la Unidad Coordinadora de Educación, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

**VII. Formular, revisar y autorizar el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional establecido por la ley;**

**VIII. Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;**

**IX. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo;**

**X. Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;**

**XI. Llevar registros actualizados de constancias relativas a los trabajadores capacitados o adiestrados, por cada una de las ramas industriales o actividades;**

**XII. Realizar programas de investigación de la productividad, vinculados a los objetivos nacionales de desarrollo económico y social, así como promover la investigación de sus elementos en los sectores público, privado y social, e investigar las causas y elementos que inciden en la productividad y diseñar y proponer lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para la justa distribución de los beneficios que se contengan;**

**XIII. Promover y divulgar el conocimiento y aplicación de métodos y sistemas de organización y administración mediante la capacitación y el desarrollo de personal, que requieran las actividades agropecuarias, industriales y de servicios de los sectores público, social y privado;**

**XIV. Desarrollar y promover la aplicación de tecnologías adecuadas a las necesidades específicas de cada grupo, sector o región; y**

**XV. En general, llevar a cabo todas aquellas funciones que la Ley encomienda a la Secretaría que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden."**<sup>11</sup>

Para que la STyPS, vigile que cada Empresa cumpla con los requisitos que se establecen en el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, cuenta con formatos especiales, entre los cuales se encuentran los siguientes:<sup>12</sup>

**DC-1: Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (ANEXO 1)**

**DC-1A: Informe sobre la Actualización Relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (ANEXO 2)**

**DC-2: Forma para Presentación Resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento. (ANEXO 3)**

**DC-2A: Forma para Presentación de Modificaciones al Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento. (ANEXO 4)**

**DC-3C: Forma para Registro de Programa General. (ANEXO 5)**

**DC-4: Constancia de Habilidades Laborales. (ANEXO 6)**

**DC-5: Lista de Constancias de habilidades Laborales. (ANEXO 7)**

---

**11 DE BUEN L., Néstor. *Ibidem*, pp. 312-313.**

**12 La STyPS proporciona los formatos de manera gratuita; su presentación ante esta entidad debe ser por triplicado y usando letra de molde.**

La experiencia generada por el contacto con el área de Capacitación en algunas Empresas del sector privado, me ha proporcionado la oportunidad de observar de cerca, la dualidad de actitudes que genera, el tener que apearse a través de los formatos antes mencionados, con las disposiciones legales que marca el Gobierno sobre la obligación de dar capacitación a los trabajadores.

Por un lado, para llevar a cabo los trámites que marca la STyPS, es necesario tener programas que registrar, comisiones que ayuden a su elaboración, llevar a cabo los programas para contar con constancias de habilidades, etcétera, es decir, cumplir con los requerimientos implica realizar acciones conjuntas y articuladas que necesitan la participación de patrones y trabajadores; lo que encamina en ocasiones a tener que "crear" una apariencia que permita cumplir con la disposición legal, a través de elaborar acciones de capacitación imaginarias, por supuesto avaladas por las firmas correspondientes tanto de trabajadores como patrones; pero por otro lado, se despierta el interés de llevar a cabo programas que no sólo sean susceptibles de ser registrados, sino que se basen en detecciones reales para ser operativizados en la Empresa con fines motivacionales y productivos.

Este es el interés primordial por anotar el marco legal de la Capacitación, por que en mi opinión ésto demuestra que la Ley no garantiza el cumplimiento de lo que enumera; pero sí proporciona la posibilidad de que las Empresas no sólo cumplan por obligación, sino que encuentren a la par, un beneficio para los trabajadores que debe ser extensivo a toda la organización.



## **CAPITULO II. EL SER Y EL DEBER SER DE LA CAPACITACION**

El discurso en torno a la capacitación, a su presencia y ejecución, nos encamina a conocer las dos vertientes que de ella se derivan; por un lado, el Deber Ser que nos marca lo que se espera obtener, lo que debería ocurrir en esta materia, determinado en gran parte por el marco legal y por otro lado el Ser, es decir, los hechos reales ya en su accionar específico; resultando con su devenir histórico, que en ocasiones ambos supuestos se convierten en polos contradictorios, pero en otras más coinciden.

El Deber Ser de la Capacitación se observa cuando, como proceso educativo implica que desempeña un papel vinculatorio entre la sociedad, la empresa y el empleado.

La Función Social la cumple por que el trabajador vive en permanente interrelación con otros individuos y al sentirse un ser más preparado, contento en y con su trabajo, hace que el beneficio reditúe no sólo en su medio familiar, sino en su comunidad y en la sociedad en general. 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.

La Función Empresa, se cumple al proporcionar a los empleados conocimientos que les permitan desarrollar habilidades acordes al puesto que desempeñan, preparándolos no sólo para afrontar sus necesidades actuales, sino también los prepara para enfrentar necesidades futuras en puestos diferentes o en el suyo propio, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

La Función Empleado, se encamina a propiciar su desarrollo integral a través de los conocimientos que adquiera en su trayectoria laboral, que le permitan mejorar su desempeño y en determinadas circunstancias un beneficio en sueldo o puesto. Situaciones que encontrarán repercusión en su vida personal, al tener la posibilidad de satisfacer apropiadamente sus necesidades básicas.

Idealmente los tres elementos deben establecer su razón de ser, con base en la adecuada interrelación de unos con otros; es decir, la capacitación debe preparar a los individuos para que tengan un desarrollo integral que repercuta en su buen desempeño laboral y en contribuir a un buen desarrollo social.

Si el individuo está bien consigo mismo, ya sea por las labores que desempeña y por los beneficios que de éste obtiene, se observará el reflejo en la Empresa; con frecuencia se escuchan las frases: "los grandes individuos, forman las grandes empresas", y "las grandes empresas te hablan de una gran sociedad"; lo cual nos remite a la vinculación Sociedad, Empresa, Empleado.

Por otro lado, la realidad, es decir, el Ser de la Capacitación nos remite a la idea de que durante mucho tiempo y en términos genéricos, las empresas del sector privado han considerado que la capacitación es inútil, primero por que su obligatoriedad la marca el gobierno y segundo por que no se ha encontrado un buen camino para hacerla operativa, o probablemente por que no se ha logrado obtener un alto compromiso por parte de los niveles jerárquicos altos de la organización; ya que finalmente son ellos los que dan el visto bueno a todas aquellas acciones que se pretendan desarrollar en materia de capacitación para los trabajadores.

Una de las anomalías que encuentra la alta dirección de las empresas, es sentir que al aprobar acciones de capacitación, posteriormente no se ve su repercusión positiva, lo cual hace que poco a poco se vaya justificando la falta de interés en la capacitación, tratando de dejarla siempre al final en las prioridades de la empresa. En otras tantas ocasiones, los Empresarios justifican su poco interés por estas acciones al manifestar que no quieren caer en lo que se puede denominar como "cursitis" (impartir cursos sin justificación alguna), pero se instalan en el extremo, ya que no imparten ninguno. Lo cual puede ser síntoma de dos cosas: o de que no tienen ningún conflicto educativo entre su personal que interfiera en la producción; o que no tienen una clara idea de cómo afrontar la situación de capacitación.

## **2.1. EL CAPACITADOR COMO REPRODUCTOR DE LOS INTERESES CAPITALISTAS**

Dada la apertura comercial que constantemente se vive en México, es indudable que la capacitación tiene un papel protagónico, ya que es exigible una mejor calidad de la mano de obra y de la dirección de la misma; por lo que se vuelve una actividad obligada, constante, derivada principalmente de lo que exigen los cambios organizacionales y la implementación de nuevas tecnologías.

La capacitación debe indicar qué cursos o acciones se requieren para que los trabajadores se adapten a los cambios de la industria; por esta razón debe ser una aliada de la empresa y no sólo aquella actividad que encamina a desembolsos económicos sin bases firmes.

La capacitación es importante por que la mayoría de las personas pueden mejorar su productividad a través de ella; siendo determinante la acción específica del capacitador, quien con una labor constante de actualización y haciendo su tarea más dinámica, puede elevar el porcentaje de éxito de las acciones que en torno a esta actividad se lleven a cabo.

Si bien, las empresas en las que he prestado mis servicios profesionales, tienen filosofías y misiones diferentes como consecuencia del giro que cada una de ellas

posee; en materia de capacitación he encontrado similitudes que en gran medida han determinado el discurso que en este trabajo se manifiesta.

Primeramente, las acciones en torno a capacitación, se determinan desde un Departamento específico llamado Capacitación, el cual está adscrito al área de Recursos Humanos, dicho Departamento está constituido mínimamente por un Gerente (quien en la mayoría de los casos reporta al Director de Recursos Humanos), un Jefe y/o Asistente y el personal de apoyo. Lo importante de hacer en este momento una somera descripción del organigrama, es para determinar la importancia que los responsables del Departamento de Capacitación tienen como los principales reproductores de la filosofía, misión, políticas y en general de los intereses de la empresa; y se denominarán para efectos de este trabajo como capacitores.

La función de los capacitadores es o puede ser (entre otras), la determinación de los eventos de capacitación a celebrar con base en las fases que veremos en el capítulo correspondiente; la de responsables de realizar los trámites legales correspondientes ante la STyPS; la de instructores, cuando los contenidos y la formación profesional lo permiten, y la de determinar quienes pueden realizar esta última tarea con éxito, para lo cual es factible auxiliarse de tres fuentes principales:

-Instructores Internos, que puede ser algún empleado, que por su preparación, trayectoria, experiencia, etc. domina el tema que se abordará en el evento de capacitación.

-Instructor Externo Independiente; se refiere a personal que no labora dentro de la empresa y que de igual manera no pertenece a ninguna institución que se dedique a la capacitación, sino que presta sus servicios en forma aislada y sólo se encuentra en la empresa en tanto ésta lo requiera y cuyo aval es su preparación específica y su trayectoria.

-Institución Capacitadora Externa; se refiere a aquellas organizaciones cuyo giro específico es la capacitación, enviando a sus instructores cuando la empresa se los

requiere, quienes acuden no como independientes sino como parte de la imagen de la institución a la que representan.

Sin embargo, no importa cual sea la fuente cautiva para los instructores, el fin último es cuidar que sea el apropiado, por que su papel es primordial, ya que los empleados depositan su confianza en él; el instructor es capaz de influir positiva o negativamente en la actitud que los capacitandos tengan hacia los cursos, lo cual a su vez afecta el grado de cumplimiento de los objetivos.

El capacitador entonces, se encarga de la Forma y el Fondo de la capacitación con lo cual pretende garantizar una alta efectividad en todo el proceso; siendo una de sus premisas importantes atender los aspectos técnicos y los humanos de los integrantes de la empresa; es decir, impartir capacitación con el fin de proporcionar conocimientos que permitan utilizar mejor las herramientas de trabajo o aprender a utilizar las de nueva aparición; y por otro lado, prestar atención a todos aquellos elementos que están encaminados a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa.

No importa en cual de estas dos vertientes de la capacitación nos ubiquemos, lo cierto es que la labor del capacitador no es fácil, ya que debe luchar contra los dos enemigos de la capacitación: la ignorancia y la obsolescencia.

La capacitación responde a un proyecto social y las instituciones (en este caso, el sector privado) legalizan y fundamentan su existencia; la capacitación contribuye a una formación utilitaria en el hombre, ya que en muchas ocasiones se limita a transmitir un conocimiento que pueda ser utilizado de manera inmediata en su actividad específica.

Por esta razón, se ha criticado que la capacitación empresarial, mecaniza al trabajador, ya que la empresa dice cómo debe ser la capacitación para incremento de la productividad; pero no posibilita la aparición de un ámbito que permita un desarrollo autónomo en los individuos.

Y de este malestar comúnmente se culpa al capacitador, pero no se debe olvidar que éste se encuentra constantemente determinado por el Ser y el Deber Ser, ya que tiene que cuidar en no estar trabajando en contra de los parámetros de acción que le marca la empresa, pero tampoco debe olvidar los intereses del empleado ligados a su trabajo; tratando siempre de conjugar el beneficio del trabajador y el de la empresa.

Es importante observar, que el proceso de capacitación se cumple, si el trabajador utiliza lo que le ha sido transmitido en su trabajo; pero por supuesto, si además es algo que puede aplicar fuera de su ámbito laboral, entonces hay una ganancia extra. Ya que sentirá que su Empresa se está preocupando por él, al enseñarle cosas aplicables en los otros aspectos de su vida.

## **2.2. EL CAPACITANDO COMO SUJETO PASIVO O COMO UN SER REFLEXIVO**

Los cambios que se derivan del desarrollo capitalista, hacen imperiosa la necesidad de una reestructuración, pero no sólo en el terreno económico; la educación adquiere un papel importante en este periodo de modernización. Ya que la transformación que sufre el proceso de trabajo, no implica sólo el cambio de las máquinas utilizadas en el capitalismo, sino además un cambio en las destrezas, capacidades y actitudes del individuo.

Este cambio obliga, por lo tanto, a que los procesos de formación como la capacitación, sean actualizados o reformados para que respondan al requerimiento de fuerza de trabajo altamente calificada que necesita la economía que se tecnifica crecientemente.

La capacitación como derecho del trabajador, le permite actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades, prevenir riesgos de trabajo y claro, lograr incremento de la productividad; todo ésto encaminado a la formación técnica, sin embargo, es algo que va a redundar en los otros ámbitos de la vida del hombre.

Los diferentes programas de educación están basados en la satisfacción de los siguientes puntos:

- Conocimientos básicos de la empresa, para propiciar una efectiva inducción.
- Conocimientos y habilidades básicas para el puesto que se desempeña.
- Conocimientos complementarios profesionales para un mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
- Materias culturales y conocimientos universales como apoyo para un mejor desarrollo de la persona.

A través de la capacitación se ejerce un poder grande sobre el trabajador; ya que el discurso que genera va encaminado a que se convenza de los beneficios que le traerá estar capacitado: mejores oportunidades, subir de puesto, estar preparado para un posible nuevo empleo, y sobre todo la seguridad que proporciona el saberse poseedor del conocimiento.

La realidad indica que el discurso surte efecto si está acompañado por la congruencia, es decir, el trabajador en su gran mayoría se vuelve un ser reflexivo ante las posibilidades de cambio que promete la capacitación; lo cual se explicara con dos ejemplos reales que se contraponen, con el propósito de darle claridad a este supuesto:

En una empresa que se dedica a la Producción de Bebidas y Alimentos, se llevó a cabo hace tres años, un gran programa encaminado a capacitar a la Fuerza de Ventas; se requirió un gran compromiso del Departamento de Capacitación para determinar la organización de los eventos en cuanto a estructura y contenidos, se necesitó mucho material, instructores especializados; todo lo cual se reflejó en un gran desembolso económico, por que además era un programa para el personal de esta área que está distribuido por todo el país.

La promesa por parte de la empresa estaba hacia el incremento del sueldo base y de las comisiones en cuanto se observaran resultados positivos. Luego de tres meses se concluyó la capacitación a todo el personal relacionado directamente con la venta del producto.

Los resultados se manifestaron en cuanto a que se incrementó apropiadamente la tarea de venta; se recuperaron algunos clientes que se habían perdido por falta de seguimiento, paulatinamente se fue sustituyendo la mala imagen que había empezado a extenderse principalmente con los "pequeños clientes" (Detallistas), por otra de mayor atención e interés para ellos, y se adquirieron nuevas cuentas; sin embargo, pasaron los meses y los incrementos económicos al personal no llegaron, se retiró aproximadamente el 20% de la fuerza de ventas, bajo una gran resistencia a creer que no tardaría en llegar el aumento en las comisiones, etc. argumentaban que además no sería difícil encontrar un nuevo empleo.

En esta empresa, las acciones de capacitación son mínimas, el único interés es cumplir con las disposiciones oficiales; lo cual ha creado mucha desmotivación entre el personal y un alto índice de rotación.

Por otro lado, en una empresa dedicada a elaborar productos de uso y consumo en el hogar, se llevó a cabo hace un par de años, un programa para los trabajadores sindicalizados que abarcaba programas técnicos para optimización de sus herramientas de trabajo y de aspectos humanos, básicamente de Integración, el programa abarcó 5 meses ya que hablamos de 1500 trabajadores aproximadamente en una sola planta de esta Empresa. Mientras se realizaba la capacitación, la alta dirección se encargaba de estructurar un plan que permitiera a los empleados incrementar su nivel en la plantilla de trabajadores sindicalizados, al mismo tiempo que pudieran obtener sueldo acorde al nuevo nivel, intentando que repercutiera en una mejor calidad de vida.

Como ya se había intentado algo semejante años atrás sin éxito, la gente estuvo en una actitud poco crédula ante su capacitación, siendo en este momento importante la presencia de los instructores, quienes entre otras cosas, fomentaron la



cooperación de los sindicalizados y sobre todo apelaron a la paciencia hasta que comenzará lo que se denominó como Alto Compromiso: cuya premisa era "Tú trabajador te comprometes a prepararte y aprovechar la capacitación que te doy para producir más y con mejor calidad y yo empresa me comprometo a darte las posibilidades de mejorar tu educación y tu nivel de vida."

Han pasado casi tres años, se construyó un nuevo edificio para capacitación, ya que durante todo el año hay acciones al respecto, incluyendo Educación de Adultos (primaria, secundaria), es importante resaltar que la capacitación se da a todos los niveles jerárquicos de la organización; los trabajadores sindicalizados pueden optar por presentar exámenes de suficiencia luego de determinados cursos de capacitación que les permite incrementar su nivel y por supuesto su sueldo. También se construyó un nuevo estacionamiento, ya que ahora muchos trabajadores sindicalizados poseen automóvil; y por supuesto, uno de los grandes beneficios es que la rotación de personal es muy reducida, por lo que la plantilla no ha disminuido, pero si se ha incrementado, ya que se contrata personal nuevo constantemente.

Con estos ejemplos, no se pretende manifestar que la capacitación es la panacea; pero bien articulada con el resto de las acciones empresariales, resulta una herramienta muy eficaz.

Los trabajadores finalmente, pueden volverse pasivos ante la indiferencia de la empresa; pero muy activos y reflexivos si observan interés y compromiso por parte de ésta última, que reditúe en beneficios mutuos.

### **2.3. LA CAPACITACION COMO MEDIO EDUCATIVO PARA LA SOLUCION DE UN PROBLEMA LABORAL**

La empresa del sector privado no puede ignorar el crecimiento del país y la necesidad cada vez más grande de mano de obra calificada; ninguna organización soporta ver el crecimiento de otras fuentes de trabajo, sin hacer nada por su propio espacio; por lo que necesita competir, actualizar, preparar, motivar, desarrollar a

su personal, evitar la rotación, la desintegración, la fuga de los Recursos Humanos de alto potencial; ya que no es ningún secreto que a mayor desarrollo del personal, mayor el crecimiento de la empresa. Por lo que es importante hacer de la capacitación un aliado más.

El desconocimiento de la capacitación, sus alcances, posibilidades y funciones; propicia que en muchas ocasiones quede fuera de los planes de organización de una empresa.

La capacitación es una arma importante para resolver lo que se denomina conflicto educativo, el cual aparece cuando no coincide el SER con el DEBER SER; es decir, lo fáctico (hechos) con lo axiológico (valores). Y para que la capacitación sea operativizada apropiadamente, en este caso dentro de empresas del sector privado para auxiliarnos en la solución o prevención de esos problemas educativos, es necesario recordar, que al igual que la educación como proceso, debe contener los tres elementos del conocimiento: la producción, transmisión y caducidad.

Si pensamos en ésto, justificaremos la importancia de la capacitación, ya que en ocasiones existen incluso procesos productivos que ya no son eficaces, lo que lleva a la caducidad del conocimiento; entonces es necesario, crear nuevos conocimientos que al ser transmitidos a los trabajadores ayudarán a que la labor productiva siga adelante de manera eficaz; y una de las maneras que puede asegurarnos esta transmisión es vía capacitación.

Una de las estrategias que puede resultar pertinente para prevenir o solucionar un conflicto educativo, es auxiliándonos de uno de los aspectos del Deber Ser en cuanto a distinguir y llevar a cabo según se requiera, la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo.

La primera es la que permite al individuo desempeñar una nueva función, ya sea un empleado de nuevo ingreso, un trabajador al que se ha reubicado dentro de la misma organización, o que ha sido promovido. Este tipo de capacitación: "...persigue solucionar la dicotomía existente entre educación formal y extraescolar

y las situaciones y condiciones reales de trabajo, de manera tal que se establezca un vínculo entre la capacitación y el trabajo, para que los sistemas formativos se movilicen en igual sentido que el crecimiento económico."<sup>13</sup>

Por su parte la capacitación en el trabajo, es la que el trabajador recibe con el fin de mejorar su desempeño en el puesto específico en que se encuentra. "La Capacitación en el Trabajo es una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan."<sup>14</sup>

La capacitación en el trabajo y para el trabajo, operadas tanto en aspectos técnicos como humanos, pueden auxiliar a las adecuadas relaciones entre los integrantes de la empresa y al mejor aprovechamiento de los recursos para el trabajo, intentando disminuir la posibilidad de conflictos susceptibles de ser resueltos vía capacitación.

---

13 SANCHEZ Juárez, Gilberto. Trabajo y Capacitación, En Productividad, año 1, núm. 2, p. 61.

14 CALDERON Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, p. 22.

## **CAPITULO III. EL PROCESO DE CAPACITACION**

La capacitación implica una Planeación Educativa, ya que es necesario establecer acciones y delimitar recursos (materiales, financieros y humanos) que ayuden a alcanzar los fines educativos.

La capacitación va a responder a las necesidades que manifieste el elemento humano de la Empresa; es decir, conocimientos, habilidades y aptitudes que requieren para un óptimo desempeño de sus actividades presentes o futuras.

### **3.1. DETECCION DE NECESIDADES**

La detección de necesidades constituye un paso indispensable para precisar y darle sentido a la capacitación. Implica realizar un diagnóstico, es decir, conocer los problemas generales y particulares de la organización para determinar cuales son factibles de resolver mediante la capacitación.

La justificación de este punto, es que una Empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras; las primeras a corto plazo y las segundas, a mediano y largo plazo. Estas últimas se ubican en lo que se conoce como Desarrollo Organizacional.

La determinación de las necesidades de capacitación, es la primera fase del proceso al que se ajusta la educación dentro de la empresa. Sin la investigación de las necesidades, no se puede pensar en programar ningún curso o acción; ya que sólo es justificada una actividad de capacitación cuando responde a una necesidad real.

La determinación de necesidades nos va a permitir determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos con los cuales se solventarán esas necesidades detectadas.

El diagnóstico de capacitación es recomendable realizarlo en dos niveles:

1.- Nivel General: implica comparar los objetivos y procedimientos de la Empresa; para identificar posibles obstáculos en el logro de sus propósitos. En este momento es aconsejable auxiliarse como método para la obtención de la información, de los manuales administrativos y de entrevistas o cuestionarios con Directores y Gerentes.

2.- Nivel Particular: en este nivel se trata de llegar específicamente a la determinación de las siguientes necesidades:

a) Necesidades de la Organización: se refiere a las necesidades que se evidencian por dificultades para alcanzar los objetivos generales de la Empresa, o por que los integrantes de los niveles jerárquicos que se encargan de la dirección de la misma, adolecen de ciertas habilidades que interfieran en su tarea.

b) Necesidades del Puesto: estas necesidades se determinan buscando las diferencias que existen entre el desempeño real del trabajador y lo que el puesto requiere para su buen funcionamiento.

La descripción del puesto y la evaluación del desempeño, pueden representar un buen método para obtener la información que nos interesa.

c) **Necesidades del Individuo:** se refiere a las necesidades que cada trabajador considera indispensables para realizar sus tareas apropiadamente.

Las entrevistas y encuestas pueden ser buenos auxiliares en este momento.

Según el autor Alfonso Silíceo, "Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

1.- Las que tiene un individuo

2.- Las que tiene un grupo

3.- Las que requieren solución inmediata

4.- Las que demandan solución futura

5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento

6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento

7.- Las que exigen instrucción "sobre la marcha"

8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo

9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma

10.- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas

11.- Las que un individuo puede resolver en grupo

**12.- Las que un individuo necesita resolver por sí sólo.<sup>15</sup>**

De manera general, los Hechos y Métodos son aspectos que nos sirven para la labor de investigación de necesidades de capacitación.

Los "hechos" son aquellos sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer directa o indirectamente las necesidades de la empresa.

Los "métodos" son elementos que con diferente grado de objetividad, nos ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación.

Algunos de los hechos que nos sirven para determinar necesidades de capacitación, son los siguientes:

- 1.- Empleados de nuevo ingreso
- 2.- Rotación y transferencia de personal
- 3.- Ascensos y promociones
- 4.- Ausentismo
- 5.- Evaluación del personal
- 6.- Solicitudes por parte del interesado para asistir a algún curso
- 7.- Resultado de encuestas

---

15 SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México, 1976, pp. 34-35.

8.- Crecimiento de la empresa

9.- Cambios de la empresa: culturales u organizacionales

10.- Rumores

Y algunos de los métodos que nos pueden ayudar en la tarea de la detección de necesidades son:

1.- Discusión en grupos

2.- Consultores externos

3.- Encuesta

4.- Entrevista

### **3.2. PLANEACION Y PROGRAMACION**

La planeación y programación es la etapa en que se integra y da orden a un conjunto de acciones encaminadas a atender las necesidades que se detectaron en la primera etapa.

Con la programación se van a determinar objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación, así como la periodicidad y/o seriación de éstos.

Programar, por consiguiente, implica prever y organizar eventos, sobre la base de objetivos y metas trazados claramente.



En la planeación por tanto, se marcan las metas, fines u objetivos que se desean alcanzar y se delimitan los medios que se van a emplear para alcanzarlos. Por supuesto, nunca hay que perder de vista el factor tiempo, es decir, de cuánto se dispone para lograr resultados.

Para la planeación óptima, es necesario hacernos las siguientes interrogantes: ¿qué queremos lograr?, ¿qué resultados a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, respecto a los involucrados directamente con el proceso, debemos cuestionarnos: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?.

Para evitar desgastes innecesarios, siempre que se determine la planeación, es importante no perder de vista la política de la Empresa y sus lineamientos.

En la planeación y programación, se consideran los siguientes aspectos:

- 1.- **Fundamentación:** significa evidenciar los problemas que dan origen a las acciones de capacitación, lo cual nos permite priorizar eventos.
- 2.- **Identificación:** es dar las características que permitan distinguir un evento de otro (nombre del curso, objetivo, personal a quien se dirige).
- 3.- **Propósitos:** se menciona el objetivo general del programa de capacitación, así como los objetivos particulares de cada evento y los resultados que se esperan obtener luego de su ejecución.
- 4.- **Contenido:** se refiere a los temas que se verán en cada evento, mediante los cuales se espera alcanzar los objetivos antes planteados.
- 5.- **Técnicas:** son los mecanismos y métodos didácticos que servirán para realizar el evento y apoyar o propiciar el aprendizaje.

6.- **Materiales y Equipo:** son los apoyos didácticos que se requieren para llevar a cabo los eventos.

7.- **Calendarización:** son los periodos y fechas en los que se determina que se llevarán a cabo los eventos de capacitación.

8.- **Recursos Económicos:** es la estimación de lo que se necesita para desarrollar los eventos (Material, Instructor, Instalaciones, Recesos, etcétera).

### **3.3. REALIZACION Y EVALUACION**

Esta etapa es la puesta en práctica de los eventos de capacitación, en las fechas y bajo las condiciones establecidas en la planeación y programación. Y si se quiere reducir riesgos que obstaculicen la labor; es necesario revisar la presencia de los elementos indispensables para la buena ejecución de los cursos o eventos de capacitación (aulas en buenas condiciones, material didáctico, equipo, instructores, servicios generales, supervisión administrativa, etcétera).

La ejecución es la etapa en que el instructor o encargado del evento, tiene que mostrar toda su habilidad para propiciar el aprendizaje y ese CAMBIO que se pretende con la capacitación.

La evaluación consiste en constatar y valorar el avance y resultados de la capacitación; así como verificar la congruencia de los programas y sus resultados, con los objetivos y políticas de la Empresa, con los requerimientos del puesto y con el perfil para el desarrollo integral del empleado.

Medir el cumplimiento de los programas, corresponde a una evaluación cuantitativa; y checar el impacto de la capacitación en las necesidades detectadas, corresponde a una evaluación de carácter cualitativo.

**Hablando específicamente de los cursos de capacitación, es recomendable efectuar una evaluación diagnóstica al principio del evento, y otra evaluación al final, con el propósito de checar el avance o estancamiento en lo que se pretendía aprendieran los participantes; por supuesto, el instrumento que se utilice debe ser igual o semejante para que se eleven las probabilidades de confiabilidad.**

**Tal vez la evaluación sea una de las etapas más importantes del proceso; ya que en este momento, los responsables de capacitación obtienen información tanto cuantitativa como cualitativa que les permita sugerir y aplicar medidas para corregir desviaciones, optimizar el desempeño en el puesto y en general, elevar la calidad del trabajo. La evaluación por lo tanto, implica acciones de control y seguimiento.**

**La evaluación más que determinar la finalización del proceso; implica la parte que permite continuar con el proceso de capacitación, pero en un nivel mayor; ya que retroalimenta y proporciona información, por ejemplo, de nuevas necesidades.**

### **3.4. SEGUIMIENTO**

**Por otra parte, la evaluación nos habla de la necesidad del seguimiento del proceso; es decir, nos hace pensar que la capacitación no se termina cuando los participantes salen del aula (en su caso) con conocimientos más bien teóricos, sino que es el momento de estar presentes en las actividades laborales que nos permitan checar la efectividad de la capacitación.**

**El seguimiento, busca dar continuidad a las acciones de capacitación, intentando, además de checar el impacto, observar la aplicación que se hace de los conocimientos adquiridos o de los reforzados. Por otra parte, nos auxilia en la determinación de posibles nuevas necesidades de capacitación.**

**Cuando existe un adecuado seguimiento de los eventos de capacitación, se provoca que tanto el personal como la alta dirección tengan confiabilidad en las tareas que a este respecto se sigan llevando a cabo. Ya que si se checa la efectividad del programa y se tratan de superar las deficiencias o limitaciones que se vayan**

**manifestando; se eleva el porcentaje de probabilidades de que los integrantes de la empresa dejen de mostrar resistencia ante futuras acciones.**

## **CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO: VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A. DE C.V. <sup>16</sup>**

El trabajo de investigación que a continuación se presenta como estudio de caso, fue realizado en las instalaciones de la Empresa Volkswagen de México, S.A. de C.V. que se encuentra en la Ciudad de Puebla; delimitándose específicamente al Area de Marketing (integrado por 420 empleados, distribuidos en 20 departamentos); con el objeto de estructurar una propuesta que ayudara a solventar las carencias motivacionales que ya se habían manifestado (y que determinaron la petición por esta investigación) junto con las que surgieran luego del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

### **4.1.. "SEGUIMIENTO E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO"**

Dada la importancia que representa para una empresa como Volkswagen contar con equipos de trabajo bien constituidos y dada las inquietudes expresadas por su personal, consideramos necesario atender ambos aspectos a través de una propuesta común.

---

16 Agradezco a la Lic. Bettina Korenyi Leidolf, de la empresa Volkswagen de México, por las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación, y a la Lic. Ma. de Lourdes Rodríguez Pérez por su colaboración en la investigación y realización de esta propuesta pedagógica.

El presente trabajo es reflejo de lo antes expuesto, razón por la cual se encuentra constituido por dos principales rubros: por un lado, aquellos elementos que permitieron llegar a la elaboración de la propuesta "Seguimiento e Integración de Equipos de Trabajo", y por el otro, los puntos que específicamente lo componen.

A continuación se presentan los elementos que conforman este trabajo, bajo los rubros mencionados:

## **Referencias Básicas:**

### **I. Antecedentes**

### **II. Diagnóstico de Necesidades**

### **III. Análisis Comparativo**

### **Proyecto: "Seguimiento e Integración de Equipos de Trabajo"**

### **IV. Presentación**

### **V. Fases que lo integran**

#### **Primera: Inducción**

#### **Segunda: Comunicación e Integración**

#### **Tercera: Evaluación y Seguimiento**

### **VI. Programación (Calendarización)**

## REFERENCIAS BASICAS

### I. ANTECEDENTES

Durante el mes de febrero de 1992, se realizó dentro del área de Marketing un estudio de opinión dirigido a los Gerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Grupo, Secretarias, Empleados y Empleados Especiales, buscando en ésto reconocer los niveles de motivación y formas de relación entre las personas que la conforman; todo este estudio estuvo a cargo de la Jefa del Departamento de Estudios del Mercado (Quien posteriormente solicitó se llevara a cabo la investigación de la cual surgió la propuesta que aquí se describe).

De los resultados que se obtuvieron de este estudio (según documentos y grabaciones proporcionadas por la responsable interna de la Empresa), se sintetiza en tres categorías los puntos más importantes que denotan el carácter de la situación entre las relaciones del personal de esta área, hasta el momento.

#### 1.- Actitudes Comunes<sup>17</sup>

-Prepotencia

-Desconfianza

-Favoritismo

-Deshumanización

-No compromiso

-Indecisión

---

<sup>17</sup> Haciendo énfasis en que son actitudes reconocidas por los niveles inferiores de sus jefes inmediatos.

**-Descortesía**

**Esto nos lleva a reconocer en una segunda categoría los síntomas generados en los grupos subordinados.**

**2.- Incidencia en el Personal.-**

**-Desequilibrio en cargas de trabajo**

**-Desmotivación**

**-Desubicación**

**-Inseguridad**

**-Incomunicación**

**-Iniciativas ignoradas**

**-Desinformación**

**-Falta de estimulación**

**-Resistencia a hablar**

**-Temor**

**-Escepticismo**

**Repercutiendo en última instancia en la situación general de la empresa, lo cual queda anotado en una tercera categoría.**



### 3.- Efectos en la Empresa.-

-Desunión laboral

-Improductividad

-Falta de calidad

-Falta de identificación real

Cabe señalar que los resultados obtenidos fueron dados a conocer con oportunidad a todos los miembros del área que intervinieron en este estudio, intentando provocar con ésto la motivación al cambio de conducta partiendo del reconocimiento de los obstáculos en las relaciones interpersonales.

## II. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Este diagnóstico de necesidades es el resultado de escuchar las apreciaciones que tienen los integrantes de la Gerencia de Marketing, sobre su empresa, su área, sus jefes, subordinados y compañeros, expresadas en las reuniones de los días 25 y 27 de febrero y 3 de marzo de 1993; dichas reuniones fueron llevadas a cabo, tomando una muestra de cada nivel jerárquico.<sup>18</sup>

A continuación se presenta una síntesis de los puntos sobresalientes manifestados en cada uno de los grupos.

### a) Gerentes

-Han existido cambios positivos, sin embargo desconocen qué sienten y quieren sus empleados.

---

18 En el anexo 8 se encuentra la guía de preguntas aplicadas.

## b) Jefes de Departamento

-Ha resultado positivo el curso de Integración de Equipos de Trabajo que tuvieron en Octubre de 1992, pero no resuelve por sí sólo los problemas de organización.

-Existe poca ayuda de áreas externas al área comercial.

-No existe congruencia entre el Deber Ser y el Ser de los objetivos de la Empresa, tareas a realizar y órdenes específicas.

-Se manifiesta poca credibilidad hacia los superiores.

-El problema se presenta desde la entrada a VW, ya que existe un programa de inducción, pero el jefe determina si envía al nuevo empleado o no, de tal manera que no toda la gente lo ha tenido.

## c) Jefes de Grupo

-Ha resultado bueno el programa de Integración, no obstante se considera que no rinden el 100% por que falta resolver problemas de organización.

-Existe incredulidad ante cualquier posible cambio.

-Incertidumbre ante cambios no programados.

-Falta de independencia para la toma de decisiones.

-Se trabaja bajo actividades prioritarias momentáneas.

-Falta de comunicación y ayuda entre departamentos.

-Inconformidad con los asesores externos, ya que la experiencia del último año, con un despacho de capacitación no fue buena, en términos de dedicarles mucho tiempo y haber resultado "espías", propiciándose posteriormente un ajuste de personal, basado en esa investigación.

#### d) Secretarias

-Se detectan problemas de comunicación y falta de información.

-No hay motivación y existe desánimo por las promesas no cumplidas.

-No se asume el concepto de equipo.

-Existe mucha acentuación de jerarquías.

-Los asesores externos de los últimos meses, resultaron ser "checadores de tiempo para la realización de sus trabajos".

#### e) Empleados

-No se tiene comunicación con el jefe.

-Se ha olvidado el aspecto humano del trabajador.

-Desconocimiento del proyecto de la empresa.

-No se ha asumido la imagen de la empresa, por que para comenzar no hay programa de inducción para todo empleado de nuevo ingreso, ya que éste depende del permiso del jefe.

## f) Empleados Especiales

-Sus directivos no tienen metas claras, por que hay demasiados cambios de disposiciones.

-Se resaltan las acciones negativas y nunca se dan a conocer las positivas.

-Por no conocerse las labores de otros departamentos, es difícil aspirar a un cambio de puesto, es decir, existen escasas alternativas de crecimiento.

**Independientemente de los elementos sobresalientes en cada uno de los niveles, existen manifestaciones significativas comunes, mismas que pueden ser englobadas a través de los siguientes enunciados:**

-El problema de comunicación se ha manifestado como uno de los más grandes, ya que existen conflictos que "no perciben" los integrantes de escalafones altos y que sin embargo agobian a los subordinados.

-Se ha restado importancia al aspecto humano del trabajador.

-El curso de Integración ha resultado motivador, pero no es suficiente para atacar los otros problemas que se padecen, como el de organización.

-Los problemas que existen son conocidos por la mayoría, sin embargo nadie se atreve a realizar acciones concretas para resolverlos.

-Hay desconcierto por la poca claridad del rumbo de la empresa y sus líderes.

-Gran desconfianza para asesores externos.

-No hay seguimiento a ninguna acción.

-Poco efectivo el programa de Inducción.

### **III. ANALISIS COMPARATIVO**

#### **a) Problemáticas Constantes**

A un año de distancia entre el primer estudio de opinión sobre motivación (febrero 1992) y las entrevistas efectuadas recientemente (febrero-marzo 1993), se intenta establecer una relación entre los resultados de ambas acciones, se reconoce la existencia de la misma problemática, apareciendo ahora elementos que contribuyen a la acentuación de los mismos, tales como:

-Escepticismo

-Resistencia a evaluadores externos

-Incredulidad ante la posibilidad de cambio

-Necesidad de búsqueda de mejores relaciones interpersonales

#### **b) Acciones efectuadas**

Las acciones emprendidas por los miembros integrantes de esta área con el objeto de saber las diferencias y obstáculos primarios, han sido mínimas, y la mayoría de ellas no han tenido resultados realmente significativos.

Se destacan entre estas acciones, la disposición de algunos de los jefes superiores de cambiar su actitud de indiferencia o despotismo, por un trato más cordial con sus subordinados.

El intento por hacer reuniones breves de información general y planteamiento de problemas particulares, iniciándose con gran entusiasmo, pero sin permanencia o continuidad alguna.

Surgimiento de propuestas de capacitación como incentivos de trabajo, mismos que no han sido atendidos.

Se considera que la poca incidencia de estas acciones para salvar las diferencias, no han llegado a ser significativas, debido a que han sido acciones aisladas, sin continuidad, con falta de coherencia o fundamento en un proyecto amplio de objetivos y metas determinadas; aunado a que los espacios o circunstancias del trabajo cotidiano no siempre ofrecen la posibilidad de relación.

#### c) Necesidades manifiestas

El análisis de la información obtenida de los eventos anteriormente señalados, ha permitido la identificación de requerimientos inmediatos a través de las manifestaciones directas. Así, se hacen planteamientos relacionados con: técnicas de integración, órganos de información adecuada, canales de comunicación, contextualización e inducción empresarial, capacitación laboral, sistemas idóneos de evaluación, planeación y ejecución.

## **PROPUESTA PEDAGOGICA**

### **IV. PRESENTACION**

Considerando por una parte, el análisis de los resultados aportados por los eventos de diagnóstico realizados a la fecha con el personal del área comercial y por otra, la necesidad e inquietud por buscar formas de mejorar el ambiente de trabajo, posibilitando mayores rendimientos en cuanto a la producción e imagen de la empresa; se presenta la siguiente propuesta de trabajo; cuya característica principal es que los responsables directos para llevar a cabo todo lo que se pretende, serán los mismos empleados del área de marketing, ya que no es conveniente presentar nuevamente asesores externos de manera permanente por la poca credibilidad con que cuentan en este momento; así que se elegirán a aquellas personas que se considere tienen habilidades para conducir eventos de capacitación y el interés por desarrollar una tarea de esta naturaleza.

El proyecto denominado "Seguimiento e Integración de Equipos de Trabajo" ha sido construido específicamente para atender las necesidades de la empresa, en tres fases diferentes, que deberán manejarse de manera articulada y consecutiva.

**La Primera Fase: Inducción;** se encuentra estructurada por dos programas, uno de inducción a la empresa y otro de ubicación en el área y puesto.

Con la ejecución de estos programas se busca involucrar y concientizar a los integrantes del área comercial en el contexto de la empresa, con un sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso con un **TODO** denominado **VOLKSWAGEN**.

**La Segunda Fase: Comunicación e Integración;** se constituye también de dos programas, uno de comunicación y otro de información efectiva, donde, retomando resultados de la etapa anterior, se buscará la integración del personal del área, atendiendo a sus necesidades y posibilidades particulares, reconocidas con un fin común en la empresa.

La Tercera Fase: Evaluación y Seguimiento, se compone igualmente de dos programas que reflejan el apoyo a las dos anteriores, permitiendo llevar además de un proceso de evaluación a lo largo de los programas, una evaluación global recuperando elementos para la continuidad en el desarrollo de actividades. Para esta fase se propone como parte del seguimiento, una nueva detección de necesidades con elementos que vayan apareciendo a lo largo de los eventos y además, estrategias que permitan dar continuidad a todo el programa.

Los programas anteriormente señalados han sido estructurados bajo seis rubros:<sup>19</sup>

a) Nombre del programa y objetivo

En la definición de los objetivos contemplados en los programas, se busca delinear y concretar las necesidades de los diferentes niveles de acción, definidos por la empresa, específicamente dentro del área comercial posibilitando su articulación en un sentido deductivo, partiendo de lo general a lo particular, desde la política de la empresa, hasta el interés particular de la persona como empleado de la misma.

b) Etapas

En cada uno de los programas se han señalado las etapas en que se llevarán a cabo, en el entendido de que primeramente se preparará a aquellas personas que se convertirán en los monitores, informadores y posibilitadores de la comunicación. Así todos los programas consideran una etapa de formación específica para los responsables, otra de preparación en la temática que habrán de transmitir y una más de evaluación que permitirá revisar el desarrollo de la implementación del programa.

---

19 Aunque no se descarta la posibilidad de incluir en los cuadros descriptivos algunos otros rubros, como por ejemplo, Productos de Aprendizaje, o de elaborarlos de manera distinta; es conveniente aclarar que en este caso concreto, se manejó la presentación de los programas, con base en las necesidades específicas de VOLKSWAGEN de México, S.A. de C.V.



### **c) Temas**

Bajo este rubro se especifican los temas generales y subtemas que conformarán esas etapas de formación y preparación y que son de alguna manera los elementos concretos que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

### **d) Responsables**

Se considera de vital importancia que para llevar a cabo cualquiera de los programas, es necesario involucrar de manera directa al personal del área, posibilitando un sentido de responsabilidad y compromiso compartidos con sus compañeros y jefes; de tal manera que de principio asignen tareas concretas a personal específico, dichas relaciones serán establecidas necesariamente por el mismo personal de la empresa.

### **e) Tiempo Estimado**

En este último apartado, se especifican las horas consideradas para llevar a cabo cada una de las etapas que conforman cada programa, además de los espacios determinados para las evaluaciones o asesorías parciales que permitirán el seguimiento desde el inicio hasta el final de los programas.

V. FASES QUE LO INTEGRAN

TEMA: INDUCCION

PROGRAMA Y OBJETIVO	ETAPAS	T E M A S	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>Inducción y Actualización en la Empresa</p> <p>Objetivo: Ubicar al personal del Area Comercial de VW en el contexto empresarial</p>	<p>Formación de Instructores Inter-nos</p>	<p>Proceso de Enseñanza-Aprendizaje: -Planeación -Desarrollo -Evaluación</p>	<p>Características: -Personal a nivel gerencial o jefatura departamental -Con amplia experiencia y carrera en VW -Con disposición para transmitir información -Con reconocimiento profesional por parte de la gente del área</p>	<p>16 hrs. : 2 sesiones de 8 hrs. cada una</p>
		<p>Dirección del Aprendizaje: -Manejo del Espacio -Modulación de la Voz -Expresión Corporal</p>		
		<p>Dinámicas Grupales: -Presentación -Desarrollo -Conclusión</p>		
		<p>Recursos Didácticos: -Clasificación -Uso -Manejo</p>		
		<p>Introducción: -Bienvenida -Presentación -Objetivos del Programa</p>		
<p>Conformación del Programa de Inducción</p>	<p>Descripción General de la Empresa VW: -Historia -Filosofía -Misión</p>	<p>No. de responsables: 10</p>	<p>12 hrs. : 2 sesiones de 6 hrs. cada una</p>	
		<p>Descripción Interna de VW: -Políticas -Organigrama General -Organigrama Especifico del Area Comercial</p>		
		<p>Descripción Física de VW: -Instalaciones -Servicios</p>		
	<p>Evaluaciones parciales del Programa de Inducción</p>			<p>10.5 hrs. 7 sesiones de 1.5 hrs cada una</p>
	<p>Evaluación final del Programa de Inducción</p>			<p>6 hrs. : 1 sesión al final del programa</p>

PROGRAMA Y OBJETIVO	ETAPAS	T E M A S	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>Ubicación al Area y al Puesto</p> <p>Objetivo: Que los integrantes del área, reconozcan sus funciones y necesidades, relacionadas con el vínculo entre los diferentes departamentos.</p>	<p>Preparación para la conducción de grupos</p> <p>Conformación del Programa de Ubicación al Area y Puesto</p> <p>Evaluaciones parciales del Programa de Ubicación</p> <p>Evaluación final del Programa de Ubicación</p>	<p>Concepción de agrupación, equipo y grupo de aprendizaje</p> <p>Manejo del Espacio</p> <p>Reconocimiento de Actitudes</p> <p>Consenso</p> <p>Dinámicas Grupales: -Presentación -Desarrollo -Conclusión</p> <p>Introducción: -Bienvenida -Presentación -Objetivos</p> <p>Descripción del Area -Organigrama del Area -Organigrama por Gerencia -Organigrama por Departamento</p> <p>Reconocimiento de Relaciones y Funciones: -Funciones por Departamentos -Necesidades por Departamento -Relaciones entre Departamentos de todo VW</p>	<p>Características: -Personal a nivel de Jefe de Departamento o Jefe de Area -Con experiencia suficiente en el departamento específico -Con aceptación natural por parte de sus compañeros</p> <p>No. de responsables: 20 (uno por departamento)</p>	<p>12 hrs. : 2 sesiones de 6 hrs. cada una</p> <p>12 hrs. : 2 sesiones de 6 hrs. cada una</p> <p>8 hrs. : 4 sesiones de 2 hrs. cada una</p> <p>6 hrs. : 1 sesión</p>

**TEMA: COMUNICACION E INTEGRACION**

PROGRAMA Y OBJETIVO	ETAPAS	TEMAS	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>Comunicación</p> <p>Objetivo: Establecer canales de comunicación entre los integrantes del área</p>	<p>Formación de Instructores Inter-nos</p>	<p>Proceso de Enseñanza-Aprendizaje: -Planeación -Desarrollo -Evaluación</p> <p>Dirección del Aprendizaje: -Manejo del Espacio -Modulación de la Voz -Expresión Corporal</p> <p>Dinámicas Grupales: -Presentación -Desarrollo -Conclusión</p> <p>Recursos Didácticos: -Clasificación -Uso -Manejo</p>	<p>Características: -Personal con aptitudes para establecer relaciones interpersonales</p> <p>-Con facilidad y claridad en el manejo del discurso</p> <p>-Que pertenezca, sin importar el nivel, al área</p>	<p>20 hrs. : 3 sesiones 2 de 8 hrs y 1 de 4 hrs.</p>
	<p>Curso de Relaciones Interpersonales</p>	<p>Cambio: -Resistencia al Cambio</p> <p>Proceso de Comunicación: -Elementos que lo conforman -Importancia para el Trabajo en Equipo</p>	<p>No. de responsables: 10</p>	<p>16 hrs. : 2 sesiones de 8 hrs. cada una</p>
		<p>Tipos de Comunicación</p>		
		<p>Principales Obstáculos de la Comunicación: -Conflicto</p>		
		<p>Motivación -Concepto -Motivación Laboral</p>		
		<p>Habilidades para mejorar Relaciones Interpersonales: -Acreditar -Aclarar y Confirmar -Crítica Constructiva -Construcción de Ideas -Manejo de Diferencias</p>		
	<p>Asesorías</p>			<p>16 hrs. : 8 sesiones de 2 hrs. cada una</p>
	<p>Evaluación final del Programa de Comunicación</p>			<p>6 hrs. : 1 sesión</p>

**TEMA: COMUNICACION E INTEGRACION**

PROGRAMA Y OBJETIVO	ETAPAS	T E M A S	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>Información y Comunicación Efectiva</p> <p>Objetivo: Establecer canales de información que permitan que los integrantes del Área Comercial, conozcan lo mas relevante que ocurre en su área y la repercusión en su departamento</p>	Curso de Comunicación e Información Efectiva	<p>Definición, Importancia y utilidad de la Comunicación e Información Efectiva</p> <p>Boletín: -Definición -Elaboración -Utilidad e Importancia -Alcances -Análisis de la Información</p>	<p>Características:</p> <p>-Personal encargado de la elaboración del boletín con conocimientos y recursos mínimos indispensables para la producción y edición del documento</p> <p>No. de responsables: 10</p>	<p>24 hrs. : 3 sesiones de 8 hrs. cada una. 1 sesión para cada grupo de responsables</p>
		<p>Banco de Información: -Definición -Constitución -Utilidad -Alcances</p>	<p>-Personal con conocimiento del área en general, para recabar y organizar la información</p> <p>No. de responsables: 10</p>	
		<p>Manejo del Espacio Visual (vitrinas, pizarrones): -Definición -Utilidad -Manejo -Alcances</p>	<p>-Personal con capacidad de síntesis y organización de imágenes</p> <p>No. de responsables: 4</p>	
	<p>Evaluación final del programa</p>			<p>6 hrs. : 3 sesiones de 2 hrs. cada una, con responsables de los 3 grupos</p>

## TEMA: EVALUACION Y SEGUIMIENTO

PROGRAMA Y OBJETIVO	ETAPAS	T E M A S	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>Evaluación</p> <p>Objetivo: Identificar el impacto que el programa ha tenido en los integrantes del área y la aplicación que se ha dado a los conocimientos adquiridos</p>	<p>Reuniones con grupos representativos de cada nivel jerárquico</p>	<p>Actitudes en el trabajo</p> <p>Actitudes ante el trabajo</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>Relaciones Interpersonales entre los miembros del área</p>	<p>Coordinador General del Programa (Empleado VW)</p>	<p>1 reunión por semana de una hora</p>

TEMA: EVALUACION Y SEGUIMIENTO

PROGRAMA Y OBJETIVO	ETAPAS	T E M A S	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
<p>Seguimiento</p> <p>Objetivo: Establecer pautas de seguimiento que permitan dar continuidad, analizar y reforzar las acciones de capacitación efectuadas a la fecha</p>	<p>DNC (Detección de Necesidades de Capacitación): sobre necesidades que se manifiesten a lo largo del programa y que no hayan estado contempladas hasta el momento</p> <p>Conocer a través de los medios de comunicación e información efectiva, los avances, logros, obstáculos etc. que se hayan propiciado a raíz del programa con la finalidad de reforzar lo positivo y proponer futuras acciones de capacitación</p>		<p>-Instructores de cada evento</p> <p>-Coordinador General del Programa (Empleado VW)</p>	

## VI. CALENDARIZACION

<b>TEMAS</b>	<b>SEMANAS</b>
Inducción y Actualización en la Empresa	1...5
Ubicación al área y al puesto	6...10
Comunicación	11.....,19
Información y Comunicación Efectiva	20-21
Evaluación y	22...26
Seguimiento (DNC)	22....



#### **4.1.1. RESULTADOS**

El proyecto "Seguimiento e Integración de Equipos de Trabajo", fue estructurado con base en el requerimiento específico de la Empresa VOLKSWAGEN de México, S.A. DE C.V.; bajo el antecedente de un primer intento interno que habían realizado en el área de Marketing para la Integración de sus Equipos de Trabajo; amparados por estos términos se denomina entonces Seguimiento; sin embargo, en este momento se detecta que no hubo éxito, por lo que atendiendo al proceso de capacitación marcado en este trabajo, se inicia una nueva detección de necesidades en el nivel general (rumbo y objetivos de VW) y en el nivel particular (Área de Marketing); elaborándose posteriormente la Planeación y Programación.

Elaborada la propuesta, se realizó la presentación formal del proyecto ante directivos de la Empresa, con la finalidad de obtener la aprobación y dar paso a la realización.

Sin embargo, las opiniones se dividieron y de los 20 gerentes del área de Marketing 13 apoyaron el proyecto y los 7 restantes se opusieron a la realización bajo los siguientes justificantes:

-Para motivar a los empleados, no se requieren eventos de capacitación, mejor debería realizarse una fiesta.

-En este momento, hay demasiado trabajo, por lo que no se puede retirar a parte del personal para prepararlos como instructores.

-Si se desea que los empleados se identifiquen con la Empresa, es posible mandar a hacer camisetas con el emblema y repartirlas.

-Se cuenta con material de sobra para reportar a la entidad gubernamental en materia de capacitación, por lo que no se necesita más por el momento.

Ante esta situación, la Dirección General de la Empresa (que sí apoyaba el proyecto), decidió no dar autorización para operativizar la propuesta, por considerar que se necesitaba consenso y apoyo de los gerentes para llevar a cabo un proyecto cuya finalidad era la Integración y no la División.

#### **4.2. PAPEL DEL PEDAGOGO DENTRO DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Los pedagogos trabajamos con el conocimiento y con el conflicto educativo. Por lo tanto abordamos las tres dimensiones del conocimiento: la creación, transmisión y caducidad (de acuerdo con el capítulo II).

Dimensiones que por lo tanto, están presentes en el proceso de la capacitación, que al igual que la educación, tiene límites.

Cuando en la capacitación se presenta un conflicto educativo, ligado a la producción, es el momento de elaborar la metodología, es decir, la manera en que vamos a abordarlo para darle solución.

El campo de la capacitación se abre considerablemente en tiempo reciente a la participación profesional y laboral del Licenciado en Pedagogía.

Si bien es cierto que la disposición curricular de los objetivos y contenidos de la licenciatura no son determinados unívocamente por las demandas del mercado de servicios, también es de tomarse en cuenta que una demanda real de índole laboral, encuentra un reflejo en la disposición de contenidos académicos concretos y por lo tanto, los estudios dirigidos hacia el análisis de este tipo de campos laborales y su vinculación con la formación de universitarios, aporta elementos para la toma de decisiones posteriores.

El pedagogo por su formación, está capacitado para desempeñar funciones de organización, planeación, supervisión, programación, control y evaluación del fenómeno y proceso educativo; de tal manera que su participación también puede

ser útil en la capacitación, si consideramos que ésta es tomada en cuenta como un proceso educativo, por lo que el pedagogo tiene aquí un excelente campo de acción.

Las perspectivas que se le presentan al pedagogo para su accionar profesional en el medio laboral de la capacitación, rebasan la sola actividad técnico-instrumental en la formulación de programas o participación como instructor, que lo llevan a tratar el conflicto educativo desde una connotación más amplia. Ello permite a su vez, evaluar las posibilidades pedagógicas reales de un proceso de capacitación sin consideraciones ni limitaciones excesivas.

Por supuesto no se niega o reduce la posibilidad de participación de otros profesionistas en el ámbito de nuestra reflexión, pero ya que la capacitación es un proceso que incluye, Enseñanza - Aprendizaje, existen entonces más posibilidades de que el pedagogo intervenga aquí con éxito. Y por supuesto, el ingresar a este campo de acción, determina la constante relación con profesionales de diversas disciplinas para llevar a cabo de manera eficiente la capacitación en el aspecto técnico y humano.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término de este trabajo, se concluye que aún falta mucho camino por recorrer dentro del campo de la capacitación, por que no importa de qué magnitud sea la empresa, que tan importante sea su posicionamiento en el mercado; de igual manera se puede ver que existe en algunos casos cierta desconfianza o escepticismo por lo que se puede lograr a través de la capacitación.

La capacitación puede servir como aspecto motivante para el trabajador, ya que en la mayoría de los casos el personal ve este proceso como preocupación de la empresa, no sólo de que la productividad se mantenga o se incremente, sino de que sus trabajadores se preparen en aspectos que no servirán nada más en su estancia en la empresa, sino que formarán parte de todos los ámbitos de su existencia.

Tomando en cuenta, que la capacitación constituye un acto educativo, ya que contribuye al desarrollo integral del individuo, corresponde al pedagogo como estudioso de la educación, el exigir y contribuir a que la capacitación sea vista y llevada a cabo como el acto educativo que conforma.

La capacitación debe dejar de ser vista como una obligación patronal, delimitada por la ley; ya que se dejan de lado aspectos tan importantes como el aprendizaje de los sujetos; por lo tanto se necesita un replanteamiento, pero no precisamente a

nivel jurídico, sino más bien a nivel interno de las empresas, a través de la concientización de sus niveles jerárquicos superiores.

Considerando que la mayor parte de los adultos pasan gran parte de su tiempo en los lugares en que laboran, desarrollando ahí sus habilidades, destrezas, adquiriendo nuevos hábitos y modificando actitudes; la organización puede y debe proporcionar capacitación no sólo en lo concerniente a la adquisición de conocimientos para mejorar habilidades; sino contemplando al individuo como un ser integral que también necesita aspectos de tipo cultural y social en los que se puede contribuir vía capacitación. Obteniéndose como ya se mencionó, un doble beneficio: la posibilidad de incrementar la producción no sólo en cantidad sino en calidad; y la garantía de contar con trabajadores que tengan un verdadero sentido de pertenencia en una empresa que no sólo los prepara para servirle a ella, sino para beneficio individual.

El proceso de capacitación debe realizarse de manera participativa, es decir, involucrando de manera planeada a los sujetos que estarán relacionados con dicho proceso; deberá estar basado en una verdadera detección de necesidades y no sólo en lo que los directivos desde su escritorio creen que se requiere. Ya que de esta manera resulta que no se obtiene beneficio por que las acciones a seguir no fueron para responder a problemas reales y entonces encuentran nuevamente la justificación del por qué no invertir en capacitación.

Es importante saber distinguir entre los requerimientos que realmente pueden ser satisfechos vía acciones de capacitación y aquellos que puedan resolverse por medios diferentes que probablemente puedan resultar más económicos. Así podríamos seguir apoyando a la empresa en su idea de buscar mayores beneficios y rendimientos a los menores costos.

El aspecto jurídico de la capacitación, norma las acciones que se realicen al respecto, pero no determina o garantiza en forma alguna su efectividad o incidencia en el desempeño de cada empleado. No se trata de capacitar por capacitar, sino de estructurar una estrategia que responda a necesidades reales, ya sea manifiestas o

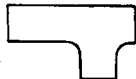
encubiertas. Es decir, si finalmente la ley obliga a dar capacitación, por qué no cumplir con el requerimiento, pero de tal manera que las acciones que se lleven a cabo, reditúen en beneficios para la empresa y el personal.

Afortunadamente la experiencia indica, que un gran número de empresas del sector privado están verdaderamente preocupadas por el campo de la capacitación tanto técnica como humana, por que la práctica les ha mostrado que un trabajador bien preparado técnicamente en su ramo específico y con un buen nivel de relación interpersonal, logra que la empresa se encuentre en posición de crecer y competir en el cada día más difícil mercado productivo. Por esta razón muchas empresas, tienen verdaderas escuelas internas donde se prepara a la gente con la filosofía de la empresa, con la misión y la tecnología que día a día los hace ser líderes en el mercado.

Es importante, que el pedagogo no desaproveche la oportunidad de ingresar a las empresas que cada día se dan cuenta de lo importante que es contar con un especialista en la elaboración de programas, detección de necesidades, investigación, planeación, conductor del aprendizaje, etcétera. Demostrando por qué también puede ser su área de acción el sector privado y no sólo las Instituciones de Educación Formal.

Si el pedagogo, una vez dentro del sector privado demuestra con profesionalismo, que es especialista en el proceso que implica la forma y el fondo de la capacitación y que la implementación de éste reditúa en inversión y no en gasto inútil para la compañía; entonces se abrirán nuevos caminos, un campo de acción muy rico para las futuras generaciones de Licenciados en Pedagogía.

## **ANEXOS**



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

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No ENTRADA      NO LLENAR

I - DATOS DE LA EMPRESA:

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

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

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



#### 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	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

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

#### V- DOCUMENTACION ADJUNTA

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

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

POR LOS TRABAJADORES

POR LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA

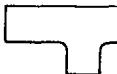
\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA

DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL  
 CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION

DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL

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

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



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

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

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

--

**II- DOMICILIO DE LA EMPRESA**

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

No DE OFICIO DE REGISTRO

No DE ENTRADA DE ACTUALIZACION	NO LLENAR
--------------------------------	-----------

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

--

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

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	RFC

D DATOS ACTUALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

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

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	RFC.

D DATOS ACTUALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

ANEXO 2

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


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

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

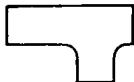
**VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

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

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

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

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



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

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	NO SELLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SELLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº. TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		_____ DIA MES AÑO	_____ HOMBRES MUJERES

ANEXO 3

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
	DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:
		ALFABETIZACION
		PRIMARIA
		SECUNDARIA

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

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

### 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

**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	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENAR)

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

No. PROMESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN APDO. IV	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		



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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

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

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

1.- R.F.C. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN INV. 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



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



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) GENERAL (ES)

ANEXO 5

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

Nº DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

NOMBRE DEL MODULO

DURACION TOTAL

HRS.

OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)

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

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

### 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

FECHA EN QUE SE OTORGA

\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_ MES \_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_

**CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

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

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

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

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS  
 GENERALES

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
 COMPROBACION DOCUMENTAL

No. DE REG. \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

\_\_\_\_ MES \_\_\_\_ AÑO

FECHA DE TERMINACION  
 DEL ULTIMO CURSO

\_\_\_\_ MES \_\_\_\_ AÑO

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

ANEXO 6

**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.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO		

**AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

CON Nº 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



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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
---

No. DE RES. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
---

ANEXO 7

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NOSE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA—DC—5



PUESTO DE TRABAJO	C.N.O.(NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIÓ LA CONSTANCIA

REVERSO

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

FORMA-DC-5

## **ANEXO 8**

### **GUIA DE PREGUNTAS QUE AUXILIARON EN EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION:**

Es importante mencionar en primera instancia que se eligió un estudio de opinión, considerándose que se tendrían mayores posibilidades de obtener información fidedigna de viva voz, de las personas que estuvieron presentes en el estudio del año pasado y que han estado durante este tiempo en marketing teniendo una idea más completa de los avances u obstáculos en la mejoría de las relaciones interpersonales y laborales. Además el tener oportunidad de expresarse libremente sólo ante personas del mismo nivel jerárquico, brindaba la posibilidad de que la gente abundara más en el tema que lo que normalmente se hace en un medio impreso. Por otra parte, al estar en el momento de las respuestas daba opción a incluir preguntas no contempladas inicialmente pero que en ese momento surgían como herramientas para obtener mayores elementos que llevaran a la elaboración del diagnóstico.

A continuación se anota la guía de preguntas que sirvieron como base para el inicio del estudio de opinión y marcadas con (\*) las que fueron surgiendo como resultado de algunas respuestas.

-¿A qué conclusiones recuerdan haber llegado en el estudio de opinión de febrero del año pasado?

-¿Qué acuerdos se tomaron? (en su caso)

-¿Se plantearon acciones a seguir?

-¿A un año de las primeras respuestas, darían las mismas?

En caso de negación. ¿Hacia dónde se dirigirían?

-¿Qué acciones se han llevado a cabo en el último año, para mejorar la comunicación y la integración?

-¿Qué cambios notaron en cuanto a la actitud de su jefe para con los subordinados?

-¿Se ha notado mejoría en la relación entre compañeros?

\*¿Qué beneficios ha traído el curso de Integración de Equipos de Trabajo que tuvo lugar en meses pasados?

\*¿Por qué consideran que ha sido negativa la presencia de asesores externos?

\*¿Qué sintieron al conocer los resultados de la encuesta de hace un año?

-¿Quién consideran debería responsabilizarse de las acciones futuras?

-¿Qué tipo de acciones propondrían para mejorar la comunicación, integración y en general las mejores relaciones de los diferentes niveles de marketing?

## **BIBLIOGRAFIA**

1.- **ARIAS Galicia, Fernando.**"Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas, México,1989, 4a. Edición. 536 p.

2.- **ARMO.**"Pedagogía para el Adiestramiento", Vol. I, No. 3, Abril. México, 1971. 97 p.

3.- **ARMO.**"Pedagogía para el Adiestramiento", Vol. II, No. 6, Enero. México, 1972. 95 p.

4.- **ARMO.**"Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento". México, 1979. 87 p.

5.- **BARONA Cárdenas, Ernesto.**"La Modernización de la Educación Superior y la Ideología de la Calidad y la Excelencia." En: Cuadernos del Programa **CIENCIA Y SOCIEDAD UNAM**, No. 7 Sep. México, 1987. 18 p.

- 6.- CALDERON Córdova, Hugo. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal". México, Limusa, 1985, 129 p.
- 7.- DE BUEN L., Nestor. "Derecho del Trabajo". Tomo II. 6a ed., Edit. Porrúa, México, 1985. 887 p.
- 8.- GALVAN Capistrán, Magdalena. "Consideraciones sobre la Capacitación de Personal desde la Perspectiva del pedagogo"; Tesis para obtener el título de Licenciada en Pedagogía. México, ENEP Aragón, 1988. 145 p.
- 9.- GRAIG, Robert L. y Lester R. Bittel. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Diana, México, 1981. 687 p.
- 10.- LUZURIAGA, Lorenzo. "Historia de la Educación y la Pedagogía". Decimosexta Edición. Losada, Buenos Aires, 1982. 280 p.
- 11.- MARROQUIN Quintana, J. "Capacitación a Trabajadores: Capacitación de Recursos Humanos", Ediciones Gernika, México, 1981. 77p.
- 12.- McGEHEE, William y Paul W. Thayer. "Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional". Limusa, México, 1986. 336 p.
- 13.- MENDOZA Nuñez, Alejandro. "Manual para determinar necesidades de capacitación". 2a. edición. México, Trillas, 1986. 139 p.

- 14.- NAVARRO Trejo, Olga Lidia. "Análisis Crítico de la Capacitación". México, San Juan de Aragón, 1991. Tesis de Licenciatura en Pedagogía. 85 p.
- 15.- ROJAS Nava, Raúl. "Técnicas de Planeación y Organización II". Apuntes de la ENEP-Aragón, México, UNAM, 1989. 221 p.
- 16.- ROJAS Soriano, Raúl. "Gufa para realizar investigaciones sociales". 8a. ed. México, UNAM, 1985. 280 p.
- 17.- SANCHEZ Guzmán, Francisco. "Introducción al Estudio de la Administración". Edit. Limusa, 1984.
- 18.- SANCHEZ Juárez, Gilberto. "Trabajo y Capacitación", En Revista Productividad Año 1, No. 2, 1980, 65 p.
- 19.- SANCHEZ Vázquez, Adolfo. "Ética", Edit. Grijalbo, México, 1981. 245 p.
- 20.- SILICEO, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Edit. Limusa, México, 1976. 127 p.
- 21.- UNIDAD COORDINADORA DE EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (UCECA) "Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento". México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979, 111 p.