

110
rej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

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

ASESOR DEL SEMINARIO: L. A. MANUEL RESA MONROY



MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO:

Porque es la institución que nos abrió las puertas al conocimiento, para formarnos profesionalmente, siempre la honraremos y la respetaremos.

A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION:

Por ser la escuela donde culminamos nuestros estudios profesionales y hacemos sentir orgullosos de ser egresados de la misma, poniendo en alto su nombre al desempeñamos profesionalmente como, Licenciados en Administración.

A LOS MAESTROS:

Por los conocimientos transmitidos desde la niñez, hasta este momento, ya que con su experiencia y nuestros deseos de aprender, ahora vemos los frutos de la superación constante, en beneficio de México y de nosotros mismos.

A EL PROFESOR MANUEL RESA MONROY:

Por asesorarme en este trabajo, ya que sin su ayuda, no hubiera hecho posible esto.

A MIS PADRES:

El Sr. MANUEL ROMERO DURAN, y LA Sra. MARIA ROBLES ALVAREZ...-
Que tanto quiero, gracias por enseñarme a creer en Dios y por estar conmigo , en
cada momento de mi vida, inculcandome deseos de seguir adelante.

A MI ESPOSO:

El Sr. JOSE GUADALUPE AGUILAR NICOLAS.- Por tener fé en mi y apoyarme
siempre.

A MI HIJO:

JOSE ERNESTO AGUILAR ROMERO.- Dedico esta tesis, porque es la persona
más importante en mi vida.

A MIS HERMANOS:

ISMAEL, CARLOS, JOSE LUIS, MARIA DEL SOCORRO, YOLANDA,
FRANCISCO Y ANGELICA...- Por permanecer siempre a mi lado en las buenas y en
las malas.

INDICE

CONTENIDO

INTRODUCCION.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Aspectos Legales.....	6
1.5 Marco Jurídico.....	9
1.6 Criterios.....	9

CAPITULO 2. LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

2.1 Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	13
2.1.1 Funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	13
2.2 Forma DC-1. Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.	14
2.2.1 Instructivo para el llenado de la Forma DC-1. Referente a la actualización relativa de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.	17
2.2.2 Formatos.	20

CAPITULO 3. NECESIDADES Y TIPOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

3.1 Pasos hacia la Capacitación.	24
3.1.1 Evaluación de las necesidades.....	24
3.2 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.	25
3.2.1 Objetivos del Diagnóstico de Necesidades.....	26
3.2.2 Necesidades Presentes y Futuras.....	26
3.3 Ventajas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento...	27

3.3.1 Ventajas de Capacitación en las Organizaciones.....	27
3.3.2 Ventajas para el individuo, que repercuten favorablemente en la Organización.....	28
3.3.3 Ventajas en las Relaciones Humanas, Relaciones Internas y Relaciones Externas.....	28
3.4 División del Adiestramiento.....	29
3.4.1 En razón del fin.....	29
3.4.2 En razón del método.....	30
3.4.3 En razón de quién da el Adiestramiento.....	31
3.5 División de la Capacitación.....	32
3.5.1 En razón de su fin.....	32
3.5.2 En razón de los métodos empleados.....	33
3.5.2.1 Capacitación Directa.....	33
3.5.2.2 Capacitación Indirecta.....	36
3.6 Análisis de las necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	40
3.6.1 Necesidades Individuales de la Empresa.....	42
3.6.2 Necesidades de la Capacitación Manifiestas.....	44
3.6.3 Necesidades de la Capacitación Encubiertas.....	49

CAPITULO 4. TECNICAS EN LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

4.1 Técnicas para el diagnóstico de necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	53
4.1.1 El inventario de habilidades laborales.....	53
4.1.2 La entrevista.....	55
4.1.3 Cuestionarios.....	56
4.1.4 Lista de verificación.....	58
4.1.5 Exámenes a prueba.....	58
4.1.6 Corrillos.....	59
4.1.7 Análisis de puestos.....	59
4.1.8 Observación directa.....	60
4.2 Establecimiento de metas del programa.....	60

4.2.1 Formación de grupos de participantes.	61
4.2.2 Redacción de objetivos.	62
4.2.2.1 Objetivos de conducta.	62
4.2.2.2 Objetivo general.	67
4.3 Creación del deseo por la Capacitación.	68
4.4 Teoría del aprendizaje y programas de Capacitación.	71
4.5 Relaciones interpersonales.	73
4.6 Mejoramiento de la eficacia de la Capacitación.	76
4.7 La eficacia de las técnicas de Capacitación.	77
4.7.1 Aplicación de las técnicas por niveles ocupacionales.	79
4.8 Informe del diagnóstico de necesidades.	80
4.8.1 Objetivos del informe.	80
4.8.2 Contenido del informe.	82
4.9 Asignación de fechas, horarios y duración de eventos.	87
4.9.1 Definición de recursos del programa.	88
4.9.1.1 Recursos Humanos.	88
4.9.1.2 Recursos Materiales.	88
4.9.2 Elaboración del presupuesto del programa.	89
4.9.2.1 Programa final de Capacitación que contendrá.	90

CAPITULO 5. EL JEFE DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

5.1 Funciones del puesto del jefe de Capacitación.	91
5.1.1 Definición.	91
5.1.2 Perfil del puesto.	91
5.1.2.1 Personales.	91
5.1.2.2 De las Relaciones Humanas.	91
5.1.2.3 Técnica y experiencia.	91
5.1.2.4 Contratación de instructores e instituciones.	92
5.1.2.5 Funciones.	92
5.1.2.6 Localización.	93
5.1.2.7 Objetivos.	93

5.2 Expedición de constancias de habilidades laborales.	94
5.2.1 Concepto.	94
5.2.2 Formas de constancia de habilidades laborales DC-4 y DC-5.	95
5.2.3 Formatos.	100
5.3 Ejecución del plan y programa.	104
5.4 Evaluación y seguimiento.	104

CAPITULO 6. CASO PRACTICO. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Caso práctico.	105
6.2 Conclusiones y recomendaciones.	117
6.3 Bibliografía.	119

INTRODUCCION

Este trabajo se hizo con la finalidad de que se conozca, un poco más lo que es la capacitación y el adiestramiento y para que sirva, y como puede lograrse que las organizaciones, produzcan más y mejor.

Ya que nuestro país necesita mayor productividad, una mejor calidad de vida para los mexicanos, mano de obra suficiente calificada, para que la capacitación y el adiestramiento sean necesarios factores que provoquen el cambio en los individuos, necesitamos conocer más acerca de ellos.

La capacitación y el adiestramiento son una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, ya que las empresas que capacitan y adiestran a su personal ayudan al desarrollo social, económico y cultural del país, generando mercados más amplios sólidos y con mayor capacidad adquisitiva, alcanzando objetivos benéficos para todos, ya que en muchas ocasiones, nuestro país tiene que importar tecnología y a su vez también al personal extranjero, delimitando así todas las posibilidades que tiene nuestro país de desarrollarse.

La capacitación y el adiestramiento podrían hacer frente a estos problemas, hasta lograr ocupar a nuestro personal, a nuestros propios trabajadores, en un status más importante, satisfaciendo así necesidades propias de ellos y del país.

Es por ello que la capacitación y el adiestramiento juegan un papel muy importante, no solo en la industria, sino también en los sectores: público, privado y agrícola, en sus diferentes etapas y en sus diversos niveles jerárquicos de cada empresa.

Por este motivo yo deseo que la información a continuación mencionada, de lo que son la capacitación y el adiestramiento, se defina cuales son los requisitos para dar dicha información, en que forma se puede dar, que gente la puede dar y con que instrumentos, para que sirva de alguna forma a las personas o empresas interesadas en su desarrollo, aunque sea en un grado mínimo, para una aplicación efectiva de todos los participantes y el país en general.

CAPITULO 1.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



CAPITULO 1.

1.1 ANTECEDENTES.

Conforme el hombre fué inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas, y su lenguaje, la necesidad de capacitación se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. El hombre tuvo la capacidad de transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de signos y palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora denominamos capacitación . Cuando este mensaje fué recibido por otros hombres, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

A lo largo de la historia, el hombre ha utilizado diversos sistemas de enseñanza - aprendizaje.

Debemos recordar que en las civilizaciones primitivas las habilidades y conocimientos solo podrían ser transmitidos por instrucción directa.

Posteriormente, tuvo lugar la formación de gremios, el surgimiento de las escuelas industriales y la educación formal.

Evidentemente, el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra, por razones lógicas, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750, en que acontece la revolución inglesa, como término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo a partir de ésta época, y aunado al acelerado crecimiento de las poblaciones, con todas las consecuencias que esto ha propiciado.

EN MEXICO. El capacitar y adiestrar a los trabajadores no ha sido una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que data de la época de la colonia en donde ya se registran actividades en esta materia.

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona, experimentara en un determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Desde entonces la capacitación y adiestramiento como proceso de enseñanza - aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento de las empresas a fines del siglo pasado e inicios del presente , provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de empresas.

Por ello fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: En 1870 , el código civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó el título 3o. al contrato de aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el contrato de aprendizaje y se establece, a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

El código civil de 1870, vigente en el distrito federal y en el territorio de Baja California establecía en su título XIII denominado "del contrato de obras de prestación de servicios", un capítulo especial para el contrato de aprendizaje.

La ley federal del trabajo de 1931. Con la aparición de los derechos sociales en favor de la clase trabajadora que recoge la carta fundamental del país, gracias a la decidida participación de diputados extraídos de las filas de obreros y trabajadores se da una

nueva concepción al contrato de trabajo; ya no se le contempla como un acto de comercio, sino que se le considera como un acto de dignidad y respeto, para quien lo presta debiéndose efectuar en condiciones que aseguren la vida la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. Pasando así del ámbito civil al ámbito laboral, estableciendo en la ley federal del trabajo de 1931 su regulación.

Este ordenamiento define dicho contrato como " aquel 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".

La Ley Federal del Trabajo de 1970.

Con la aparición de este nuevo ordenamiento, se suprime el contrato de aprendizaje, estableciéndose, en cambio en la fracción XV del artículo 132, la obligación por parte de los patrones de "organizar periódicamente cursos de capacitación profesional o de adiestramiento para que sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo laboral, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los estados y distrito federal, sin embargo, esta obligación salvo honrosas excepciones, no se cumpliera fundamentalmente por la falta de un sistema, que señalara los procesos o procedimientos que deberían de realizarse, para cumplir con esta obligación, como resultado, existía, una sanción de tipo pecuniario para el caso de patrones infractores, esta no tuvo ninguna aplicación.

Reformas y adiciones a la Constitución General de la Republica del 9 de enero de 1978.

Con esta fecha se reforma y adiciona el apartado "A" del artículo 123, contemplándose en la fracción XIII, la obligación por parte de las empresas, de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento, de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos, que se establecieron en la ley reglamentaria y federalizándose la aplicación de la ley en esta materia, de acuerdo con lo establecido en la fracción XXXI. Entrando en vigor al día siguiente de su publicación.

Reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo del 28 de abril de 1978.

A efecto de hacer congruente la nueva garantía que establecía la constitución, en favor de los trabajadores, se hizo necesario que en la ley se reglamentara, se establecieran los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales, los patrones deberían de cumplir con su obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por lo que el 28 de abril de 1978, se publica en el Diario Oficial de la Federación, las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, destacándose el contenido del nuevo capítulo III bis, toda vez que este contiene, los pasos que deberán de dar los patrones, para el cumplimiento de esta obligación, dando inicio al **Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento**, y al organismo encargado de la vigilancia y supervisión del mismo, la **Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA)**.

Reformas a la Ley Federal del Trabajo del 30 de diciembre de 1983.

Mediante esta reforma, el servicio nacional del empleo capacitación y adiestramiento, deja estar a cargo de la capacitación de UCECA, centralizando dichas funciones en favor de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), desapareciendo la UCECA como un organismo desconcentrado de la STPS y surge dentro de la reglamentación interna de esta última, la Dirección General de Capacitación y Productividad.

La Ley Federal del Trabajo, establece en lo referente a la capacitación y adiestramiento lo siguiente:

Artículo 3o.- Se debe promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 7o.- Es de obligación solidaria patrón nacional ó extranjero, el de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Artículo 132, fracciones XV, XXVIII.- Se debe promover, la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas que deben de formarse en el centro de trabajo.

Artículo 153-A al 153-L y del 153-N al 153-X.- Los cuales establecen, las obligaciones del trabajador y patrón , así como sus derechos respectivos en materia de capacitación y adiestramiento.

Artículo 159.- Un trabajador capacitado, podrá al encontrarse una vacante definitiva con duración de 30 días, o en un puesto de nueva creación.

Artículo 180.- Los patrones que tengan a su servicio menores de 16 años, estan obligados a capacitarlos de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 412, fracciones IV y V.- El contrato ley contendrá, cláusulas referentes a la capacitación y adiestramiento.

Artículo 523, fraccion V.- El servicio nacional de empleo capacitación y adiestramiento, estará a cargo de la Secretana del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 526.- La Secretana de Educación Pública, colaborará en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 527 y 527-A.- Las autoridades federales, serán auxiliadas por las autoridades locales, en materia de aplicación de las normas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 537, fracciones III y IV, y 538.- Uno de los objetivos del servicio nacional de empleo capacitación y adiestramiento, es el de organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y en el de matena de constancia de habilidades laborales.

Artículo 698, 699 y 892.- Las juntas de conciliación y arbitraje, conocerán los conflictos de trabajo , cuando se trate de ramas industriales o empresas, al presentarse una demanda en matena de capacitación y adiestramiento.

Artículo 994 y 1002.- Las sanciones por incumplimiento de los patrones, será una multa de 15 a 315 veces el salario mínimo general, se podrá duplicar en el caso de que el patrón se niegue a proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, también se alude la obligación de incluir cláusulas sobre capacitación y adiestramiento, en los contratos de trabajo, encontrándose en los artículos siguientes:

Artículo 25, 153-M y 391.- Cláusulas que indiquen, que el trabajador será capacitado y adiestrado de acuerdo a la ley, o a los planes y programas que establezca la empresa, además se deben de establecer las bases sobre la integración y funcionamiento, de las comisiones mixtas, de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo.

Artículo 142.- El contrato ley contendrá cláusulas referentes a la integración y funcionamiento, de las comisiones de acuerdo a la ley, así como reglas en la formulación e implantación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en la rama industrial de que se trate.

1.2 DEFINICIÓN.

Antes de poner una definición de capacitación y adiestramiento, citaré el concepto de algunos autores:

Agustín Reyes Ponce de León.

Capacitación. es la preparación teórica que requerirá el candidato, para tener mayor conocimiento de las actividades a desarrollar, en el puesto que ocupa o va a ocupar.

Adiestramiento. consiste en dar al candidato elegido, ya no los conocimientos teóricos, sino los prácticos.

Fernando Arias Galicia.

Capacitación. es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Adiestramiento. es el proporcionar destrezas casi siempre, mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos, de carácter muscular o motriz.

Por lo tanto deducimos que :

Capacitación.- Es el proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos a los empleados, con el fin de saber como hacer el trabajo, para el mejor logro de la compañía.

Adiestramiento.- Es el incrementar las habilidades al trabajador o empleado, con el fin de que pueda hacer mejor su trabajo.

Ahora bien, existe una gran confusión, sobre lo que es la capacitación, adiestramiento, educación, entrenamiento y desarrollo, a continuación daré el significado de cada una de ellas:

Educación.- Es la adquisición intelectual por parte del individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean.

Entrenamiento.- Es prepararse para un esfuerzo físico ó mental, para poder desempeñar una labor. Como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación.

Desarrollo.- Comprende la formación de la personalidad del hombre.

1.3 OBJETIVOS.

Dentro de los objetivos de la capacitación y adiestramiento al personal, tenemos los siguientes:

- a).- Actualizar y perfeccionar, los conocimientos y habilidades del trabajador en su actual actividad.
- b).- Proporcionarte la información, sobre la aplicación de nuevas técnicas, en la organización.
- c).- Preparar al trabajador, para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- d).- Prevenir riesgos de trabajo.
- e).- Incrementar la productividad.
- f).- Mejorar la actitud de trabajo del individuo y
- g).- Identificar las ventajas de la capacitación, para el trabajador y para la organización.

1.4 ASPECTOS LEGALES.

En relación a las modificaciones en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, estos tienen su fundamento en el Artículo 123, fracciones XIII y XXXI.

Fracción XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento, conforme a los métodos y procedimientos que determine la Ley Federal del Trabajo, los cuales serán de carácter obligatorio para todas las empresas.

Fracción XXXI.- La aplicación de las leyes de trabajo, corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, para la cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.

El capítulo III Bis "De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" de la Ley Federal del Trabajo, nos dice lo siguiente:

a) Es un derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento, lo cual le permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo. Para el patrón es una obligación proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento.

b) La capacitación y adiestramiento, se proporcionará de acuerdo a planes y programas formulados de común acuerdo entre el patrón y el sindicato, así como la forma de impartirlos.

c) A los trabajadores que se les proporcione capacitación y adiestramiento, están obligados a asistir puntualmente a cursos, atender las indicaciones del instructor, presentar los exámenes de conocimientos y aptitudes.

Al haber aprobado los cursos, se les otorgará una constancia de actividades y habilidades.

d) Los patrones y el sindicato, deberán cumplir con ciertos requisitos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, exige en materia de capacitación y adiestramiento, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad encontrándose los siguientes:

- 1.- Constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- 2.- Registro de planes y programas.
- 3.- Otorgar constancias de habilidades laborales a los trabajadores.
- 4.- Otras en materia de capacitación y adiestramiento que establezca la Ley.

1.5 MARCO JURIDICO.

A continuación se presenta lo que la Ley Federal del Trabajo establece en materia de capacitación y adiestramiento.

Artículo 132 - XXVIII.- Son obligaciones de los patrones:

Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido por esta Ley.

Artículo 153 - I.- En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y sugieren las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa .

Artículo 153 - J.- Las autoridades laborales, cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de las obligaciones patronales, de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

1.6 CRITERIOS.

I. En cuanto a la Constitución y funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, podemos mencionar que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integran preferentemente con el siguiente número de representantes:

- A.- Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.

B.- Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.

C.- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.

II. El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede, podrá aumentarse en forma proporcional conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinana y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda, integrar una sola comisión de capacitación y adiestramiento, lo cual puede contar con subcomisiones, en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

III. Se recomienda que los representantes que integran la comisión mixta de capacitación y adiestramiento reúnan las siguientes características:

1.- Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa.
- b) Ser mayor de edad
- c) Ser reconocido por su buena conducta.
- d) Saber leer y escribir.
- e) ser designado por los trabajadores, en caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta del sindicato, será electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2.- Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Ser reconocido por su buena conducta.

d) Poseer conocimiento técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

IV. En una empresa se podrán constituir mas de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento cuando las relaciones laborales asi lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar bases de funcionamiento de la comisión mixta de la capacitación y adiestramiento, que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:

- 1.- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- 2.- Funciones específicas que deberan realizarse.
- 3.- Organización interna de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- 4.- Duración en el cargo de los representantes.
- 5.- Periodicidad de operación para los acuerdos de la comisión.
- 6.- Normas de operación para los acuerdos de la comisión.
- 7.- Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
- 8.- Normas de operación a que se sujetarán las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y periodicidad en que se presentarán sus informes (en su caso).

VI. Se recomienda que la comisión mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

VII. Las empresas informarán de la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento a la dirección general de capacitación y productividad directamente, o por conducto de las delegaciones federales del trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas que se otorgue el registro correspondiente.

VIII. Para la presentación de el informe relativo a la integración de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento ante esta secretaría, se empleará la forma DC-I, impresa en un modelo en hojas de 20 x 21.5 centímetros

IX. Las empresas deberán presentarse debidamente requisitadas con la forma DC-I por triplicado anexando las bases generales de funcionamiento. En caso de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar una lista con el nombre de los trabajadores representados.

X. Cuando existan cambios relativos a la comisión mixta.

CAPITULO 2.

LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



CAPITULO 2.

2.1 CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El primer paso a seguir para la elaboración del plan y programa de capacitación y adiestramiento es la constitución de las comisiones mixtas.

Concepto.-

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento, es un órgano formado por los sectores patronal y trabajador, con igual número de representantes de cada sector, y cuya función principal es la de vigilar la instrumentación y operación de la capacitación en el centro de trabajo.

2.1.1 Funciones de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento..

Los integrantes de la comisión mixta, deben tener conciencia del papel que están representando, ya que de su eficiencia y eficaz función dependerá, que se alcancen los objetivos y metas propuestas dentro de su centro de trabajo. Para lograr lo anterior, los representantes de la comisión deberán mantener, una comunicación constante, tanto trabajadores, patrones e instructores, a efecto de estar en responsabilidad de cumplir realmente con los programas, así como también evaluar y proponer acciones para corregir el desempeño y actividades que se están llevando a cabo.

Por lo que respecta a otras funciones, además de las estipuladas por la Ley Federal del Trabajo y para efecto de cumplir con estas, la comisión mixta podría efectuar las siguientes:

- Presta apoyo en la detección de las necesidades de la capacitación y adiestramiento.
- Verificar que la empresa elabore sus planes y programas de capacitación y adiestramiento.

- Verificar que los cursos programados en los planes, atiendan las necesidades de capacitación detectadas.
- Coadyuvar convenientemente a la elaboración del plan y programa que se vaya a implantar.
- Verificar que el programa de capacitación sea presentado ante la Secretana del Trabajo y Previsión Social y sea autorizado por la misma.
- Vigilar que los cursos que se imparten a los trabajadores, sean los autorizados por la Secretana del Trabajo y Previsión Social.
- Recabar de los instructores, la verificación de los resultados obtenidos por el trabajador participante, a efecto de estar en condiciones, de autenticar las constancias de habilidad laborales.
- Promover la capacitación activa de los trabajadores, tanto para que se les capacite, como para sugerir que se les designe como instructores.
- Llevar un registro actualizado de sus actividades y acuerdos que se tengan en cada una de las reuniones ordinarias y extraordinarias, a efecto de dar seguimiento por escrito y a la vez permita evaluar los resultados y alcances de su gestión.
- Colaborar en la elaboración de criterios, procedimientos, sugerencias y medidas que mejoren la capacitación en la empresa.

2.2 FORMA DC-I INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Normas.-

- a) La comisión mixta debe estar representada invariablemente por los trabajadores y por el patrón.
- b) El número de representantes por parte del patrón y por parte de los trabajadores debe ser el mismo.

Instrucciones:

- 1.- Llenar el formato a máquina o con letra de molde.
- 2.- Presentar el formato en original y dos copias.
- 3.- Los espacios en donde se indica "NO SE LLENE" deberán dejarse en blanco, para uso exclusivo de la Secretana del Trabajo y Previsión Social.

Se deberá identificar los datos de la forma, comparando los números de los apartados con los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo.

APARTADO (1).- Nombre o razón social.

APARTADO (2).- Registro federal de contribuyente.

Anotar el registro federal de contribuyente que la Secretana de Hacienda y Crédito Público, ha asignado a la empresa, correspondiente al nombre de la misma, ya sea persona física o moral. *Ejemplos:*

Persona Física.- Balataza Chavama Casas R.F.C.- CABC-200104-DD2

Registro compuesto por letras iniciales del nombre, fecha de nacimiento y homoclave.

Persona Moral.- Tenena Semo S.A. R.F.C.- TSE- 800623-QD4

Registro compuesto por letras iniciales del nombre, fecha de la constitución de la empresa y homoclave.

APARTADO (3).- Registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Anotar correctamente el Registro asignado por el IMSS.

APARTADO (4).- Domicilio (ubicación). Anotar correctamente la dirección de la empresa indicando claramente: calle, número exterior, número interior, colonia, código postal, delegación/municipio, entidad federativa y teléfono.

Ejemplos: 1.- Av. Carmelc Perez N° 560. Int.-6. Colonia La Perla Guadalajara Jal.

2.- Av. Cuiclanuac N° 65-3. Colonia Vallejo, C.P. 00722 Deleg. Gustavo A. Madero, Mex. D.F. Telefonos.- 317 4060 y 317 5420.

APARTADO (5).- Si el domicilio en donde la empresa recibe correspondencia es diferente del anterior, favor de indicarlo y anotar la dirección.

APARTADO (6).- Actividad específica.

Deberá anotarse en forma específica la actividad preponderante, para su correcta clasificación.

APARTADO (7).- Número total de trabajadores de la empresa.

APARTADO (8).- Número de trabajadores representados en la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Se deberá anotar el número de trabajadores representados por la comisión mixta, aunque no necesariamente deberá coincidir con el total de trabajadores.

APARTADO (9).- Número de trabajadores con Contrato Colectivo ó Contratos Ley.

De los trabajadores representados, deberán señalarse el número de trabajadores , según la relación laboral existente entre el patrón y el trabajador.

Ejemplo:

25 Contratos individuales.
225 Contratos colectivos.
0 Contratos ley.

APARTADO (10).-Datos Generales.

En el caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren agremiados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos. Indicando, denominación del sindicato, número de registro, dirección, teléfono(s). En caso contrario, estos apartados deberán permanecer en blanco.

APARTADO (11).- Nombres.

Anotar los nombres de los representantes, tanto del patrón como de los trabajadores.

APARTADO (12).- Registro Federal de Contribuyentes.

Anotar el registro federal de contribuyente de cada representante.

APARTADO (13).- Firmas.

Cada representante deberá colocar su firma necesariamente.

APARTADO (14).- Inicio de actividades.

Se deberá anotar la fecha en que la comisión mixta inicia sus actividades.

APARTADO (15).- Duración del cargo.

Anotar el número de años en que los miembros de la comisión mixta, fungirán como tales.

APARTADO (16).- Si la comisión mixta nge por más de un establecimiento, indicar total y domicilios.

APARTADO (17).- Bases generales de funcionamiento.

En todos los casos se anexarán las bases generales, las cuales serán elaboradas por los patrones y trabajadores, debidamente firmada por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Las bases generales deberán incluir, las funciones que realizará la comisión mixta, las actividades tanto técnicas como administrativas, las condiciones de las sesiones y cualquier otro aspecto que la comisión mixta considere necesario manifestar, para el buen funcionamiento de la misma.

APARTADO (18).- Relación del total de trabajadores, representados por la misma firma de certificación de la mayoría. (cuando no hay sindicato).

En caso de que no exista sindicato, se deberá anexar una relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes. El informe sobre la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, será válido ya que estará certificado.

APARTADO (19).- Por los trabajadores.

Deberá anotarse, el nombre y firma del Secretario General del Sindicato, o de la persona que legalmente sea asignada conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato (si no hay sindicato se hará por los trabajadores con la relación de nombres y firmas).

APARTADO (20).- Por la empresa.

Anotar el nombre y firma del patrón ó del representante legal.

APARTADO (21).- Fecha y lugar.

Anotarlos cuando se efectua la certificación de la comisión mixta.

2.2.1 Instructivo para el llenado de la forma DC-1A. Referente a la actualización relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Objetivo:

Que las empresas notifiquen a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, de las modificaciones que ocurran en la estructura y funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, a través de la forma DC-1A debidamente requisitada.

Normas:

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento, constituida en cada empresa o establecimiento, debe contar con su número de registro ante la Secretaria del Trabajo

y Previsión Social, para efecto de poder mantener actualizada la información relativa a la situación que guarda dicha comisión.

Instrucciones:

- Escriba a maquina ó con letra de molde .
- Presentar el formato DC-1A en original y dos copias.
- Dejar en blanco los espacios en los que se indica "NO LLENAR". El espacio destinado a "NUMERO DE ENTRADA" será llenado por la autoridad laboral.
- Identificar los datos de la forma, comparando los números de los apartados, con los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo

APARTADO (1).- Nombre o razón social de la empresa.

Anotar el nombre completo de la empresa ya sea persona Física ó persona Moral.

APARTADO (2).- Domicilio de la empresa.

Anotar correctamente , la dirección de la empresa, indicando; calle, número exterior, número interior, colonia, población, código postal, delegación ó municipio, entidad federativa, y telefono(s).

APARTADO (3).- Número de registro de la comisión mixta

Anotar el número de registro de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, designado a la empresa por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (4).- Número de oficio de registro.

Anotar el número de folio del oficio, en el cual se encuentra la constancia de registro, en el ángulo superior derecho.

APARTADO (5).- Número de entrada "NO LLENAR".

Espacio destinado para uso interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (6).- Si el domicilio donde la empresa recibe la correspondencia es diferente al anterior, favor de indicarlo.

Con el proposito de conservar comunicación con la empresa.

APARTADO (7).- Datos anteriores.

Se anotarán los nombres de las personas, que fungieron como representantes de los trabajadores ante la comisión mixta y su registro federal de contribuyentes.

APARTADO (8).- Datos actuales.

Se anotarán los nombres de los representantes, de los trabajadores de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento actuales, su registro federal de contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

APARTADO (9).- Datos anteriores.

Se anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes patronales, de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento y registro federal de contribuyentes.

APARTADO (10).- Datos Actuales.

Se anotarán los nombres de los representantes patronales de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, su registro federal de contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

APARTADO (11).- Modificación de las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta.

Se iniciarán las modificaciones ocurridas en las bases generales, especificando que puntos fueron objeto de modificación.

APARTADO (12).- Tipo de modificación.

Se encontrarán listados, varios datos que pueden sufrir algún tipo de cambio ó modificación. Se podrá anotar cualquier dato no incluido.

APARTADO (13).- Datos anteriores.

Se anotarán aquellos datos que sean objeto de modificación.

APARTADO (14).- Datos actuales.

Se anotarán en forma clara y completa los datos actuales modificados.

APARTADO (15).- Nombre y firma del patrón ó representante legal de la empresa.

Anotar los datos solicitados.

APARTADO (16).- Nombre y firma del secretario general del sindicato, representante legal ó el elegido por la mayoría de los trabajadores.

Anotar los datos solicitados.

APARTADO (17).- Lugar y fecha.

Anotar el lugar y la fecha, en que se notifique la actualización de la comisión mixta.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 DOCUMENTO DE IDENTIFICACION
 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	REGIMEN
(1)		(2)			(3)
CALLE	NUMERO	NO SE	COLONIA	LOCALIDAD	CODIGO POSTAL
(4)					
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
SI EL MUNICIPIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDIICARLO					
(5)					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O SERVICIO DE LA EMPRESA					NO LLENAR
(6)					

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

NO TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA (7)	NO DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (8)	NO DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO (9)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> INDIVIDUAL <input type="text"/> COLECTIVO <input type="text"/> LET

III - DATOS DEL SINDICATO (10)

DENOMINACION				NO REGISTRO	
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL	
LOCALIDAD	MUNICIPIO 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	RFC	FIRMA
(11)	(12)	(13)

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
(11)	(12)	(13)

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA _____ MES _____ AÑO _____ (14)
 DURACION EN EL CARGO _____ (15) (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL _____ Y DOMICILIOS (16)

V: DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA) (17)
 - RELACION TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO) (18)

VI: CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FOR LOS TRABAJADORES	POX LA EMPRESA
(19) _____	(20) _____
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 (21) _____

LOS DATOS QUE SE PROMOCIONEN SON BAJO PROTESTA DE FECHA VERDAD, APEHOBIOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE OCURRE 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- NUMERO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

(1)

No DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

(3)

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

(2)

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

No DE OFICIO DE REGISTRO

(4)

No DE ENTADA DE ACTUALIZACION

(5)

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

(6)

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

DATOS ANTERIORES

(7)

O DATOS ACTUALES

(8)

NOMBRE	RFC

NOMBRE	RFC	FIRMA

IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES

(9)

DATOS ACTUALES

(10)

NOMBRE	RFC

NOMBRE	RFC	FIRMA

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

(11)

VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION (12)	DATOS ANTERIORES (13)	DATOS ACTUALES (14)
R.F.C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBO 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

(15) _____
 NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

(16) _____
 NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA (17) _____

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

CAPITULO 3.

NECESIDADES Y TIPOS DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



CAPITULO 3.

3.1 PASOS HACIA LA CAPACITACION.

Tanto los especialistas, como los diferentes gerentes en Recursos Humanos, deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje, que se relacionan con la capacitación y la persona denominada capacitador, debe evaluar las necesidades del personal y de la organización, a fin de llegar a los objetivos de su labor.

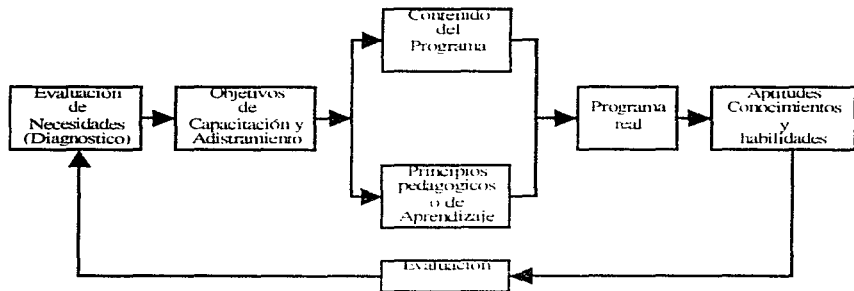
3.1.1 Evaluación de las Necesidades.

El costo de la capacitación y adiestramiento, es sumamente alto, cuando se determina en términos globales. Para decidir el enfoque que debe de utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación.

La evaluación de necesidades, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar en un futuro a corto y a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuente de nuevos desafíos, para enfrentarlos de manera efectiva es necesario que el personal este capacitado.

En el siguiente cuadro se muestra la secuencia que es recomendable seguir, antes de dar principio a las actividades de capacitación adiestramiento y desarrollo. Ya que la persona que va a capacitar debe de evaluar las necesidades , tanto del empleado como las de la organización.



3.2 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Introduccion:

Aqui se definirá el concepto , objetivos y ventajas de la capacitación y adiestramiento.

Concepto:

El análisis de los síntomas de las situaciones de preocupación y los problemas que se van presentando en una empresa u organización, es con el objeto de definir si estos son originados por falta de conocimiento, habilidad o incorrecta actitud de los trabajadores de dicha empresa.

Normalmente se puede realizar el diagnóstico a lo siguiente:

- a) A toda una empresa, es a lo que llamamos, diagnóstico para detectar necesidades organizacionales.
- b) A un departamento, es a lo que llamamos, diagnóstico para determinar necesidades departamentales .

- c) A un nivel ocupacional dentro de la empresa, es a lo que llamamos, diagnóstico para determinar necesidades por nivel ocupacional.
- d) A una persona que ocupa un puesto de trabajo, es a lo que llamamos, diagnóstico para determinar necesidades individuales.

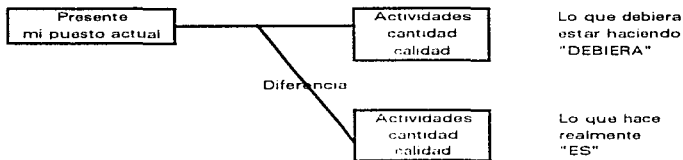
3.2.1 Objetivos del Diagnóstico de Necesidades .

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa y proceder a investigar las causas que lo originan.
- Reunir la información necesaria, para precisar las situación idónea en que la empresa debe de funcionar.
- Efectuar un inventario de recursos humanos en la empresa.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente efectúan sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debiera de hacerse y lo que en realidad se hace, determinando las diferencias en su caso.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos se pueden satisfacer, mediante cursos de capacitación y adiestramiento.
- Definir exactamente quienes necesitan la capacitación para qué y cuándo.
- Determinar el número exacto de participantes para cada evento, curso o programa, definir las características de los participantes como son; edad, sexo, escolaridad y experiencia.

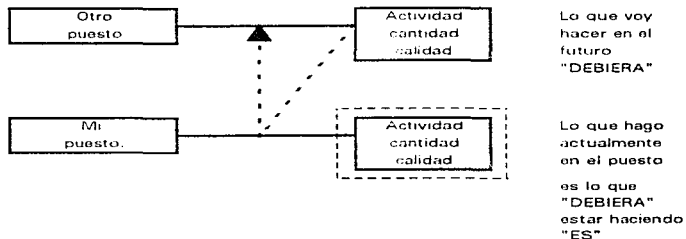
3.2.2 Necesidades Presente y Futuras.

A continuación se muestran unas figuras de lo anterior expuesto, de las necesidades de capacitación presentes y futuras:

NECESIDADES PRESENTES.



NECESIDADES FUTURAS.



3.3 VENTAJAS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

3.3.1 Ventajas de Capacitación en las Organizaciones :

- Conduce a una arrentabilidad mas alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relacion , jefes- subordinados.

- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Se promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas en conflicto.

3.3.2 Ventajas para el individuo, que repercuten favorablemente en la organización.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de los problemas
- Alimenta la confianza, la posición acertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente, en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores de incompetencia y de ignorancia individual.

3.3.3 Ventajas en las Relaciones Humanas. Relaciones Internas y Relaciones Externas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

3.4 DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO.

3.4.1 En razón del Fin.

1.- Ante todo el adiestramiento.- Es para el obrero o empleado nuevo, de acuerdo con lo dicho, necesita darse adiestramiento, aún en el supuesto, de que el trabajador posea aptitudes previas al puesto.

Aún más, tiene que darse aunque se haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar, esto a veces implica cambiar los hábitos del obrero o empleado, ya que ellos hacen el trabajo de un modo y a veces es de otro modo dependiendo del sistema de la propia empresa.

2.- En el caso de cambio de puesto.- Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de lugar ya sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso, practicamente se está en el mismo caso de un personal nuevo que necesita ser adiestrado. Este supuesto de cambio de puesto puede ser mas interesante en nuestro medio, ya que las empresas pequeñas, requieren movilizar frecuentemente a su personal y algunos puestos no bastarían para dar trabajo permanente a un solo empleado, (con frecuencia se dá el trabajo llamado "comodin").

3.- Por cambio de sistemas.- Cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumental de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito al cambio.

4.- Para corrección de defectos.- Muchas veces algunos empleados estan realizando deficientemente su labor, sea por haber adquirido defectos por una produccion muy intensa sea inclusive por problemas psicológicos, familiares sociales o económicos. En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

3.4.2 En razón del Método.

Fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado (dentro del trabajo) y el adiestramiento que recibe (en la escuela).

El adiestramiento dentro del trabajo.- Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar.

A continuación señalaremos tres tipos de adiestramiento.

a) El método T.V.I. el cual es un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, ya que se dirige a enseñar a un puesto concreto y limitado . es el método Training Within Industry. En México, es el de Adiestramiento Dentro de la Empresa, A.D.E., formulado con base en un gran número de planes de adiestramiento.

b) Encomienda de "casos". No debe confundirse con el llamado método de casos que veremos en la capacitación. El adiestramiento consiste, en que se encarga a un trabajador o jefe, de la realización de un problema, o la realización de un caso concreto, dentro de los que forman el puesto, este deberá explicar a su jefe "como piensa hacer o resolver" lo que se le encarga y después de obtener el visto bueno hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión (tiene mayor utilidad si se combina con el siguiente).

c) Rotación planeada. Consiste en que para preparar a un trabajador o empleado (pero sobre todo a un jefe) se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

El adiestramiento en la escuela.- Escuela vestibular. Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a está, pasen primero un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

La ventaja de este adiestramiento vestibular, sobre el adiestramiento dentro del trabajo estriba principalmente en dos cosas:

- a) Los instructores son personas especializadas en la enseñanza.
- b) En este tipo de escuelas, se busca más bien la enseñanza que la producción, cosa que ocurre con el que se imparte dentro del trabajo.

Las desventajas de este sistema son:

- a) El alto costo que representa.
- b) El instructor enseña fácilmente "el modo de hacer el trabajo", en forma distinta de como va a exigirlo al supervisor dentro del taller o la oficina, lo cual implica que el trabajador requerirá de un nuevo adiestramiento al empezar a trabajar.

Adiestramiento en escuelas tecnológicas.- Puede ser en muchas ocasiones, que la empresa al no poder mantener una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestren a sus trabajadores para un puesto concreto.

El antiguo aprendizaje.- Es probablemente un método que no se adapta a nuestras necesidades en la industria, porque surgió de una situación distinta. La empresa medieval, en la que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio. Así el aprendiz, el oficial y el maestro, hacían todo lo relativo a un calzado, distinguiéndose solamente en el grado de perfección con que cada uno hacía la misma obra.

Es por ello que se suprimió la nueva Ley Federal del Trabajo, (aunque aún subsiste en muchos países).

3.4.3 En razón de Quien da el Adiestramiento.

Podemos considerar que el adiestramiento que se da por el supervisor inmediato, es el que parece ser normalmente el más adecuado para darlo, ya que se supone debe conocer el trabajo concreto (puede ser enseñado "en cuanto al método de enseñar" con el método T.W.I.). Cuando el supervisor inmediato, no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que éste lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

A lo anterior puede asimilarse lo que, en el medio fabril suele conocerse con el nombre de ayudantía, esto es, encomendar a un trabajador ya preparado, para que actúe como ayudante suyo, con el fin de que lo instruya, pero en muchas ocasiones no es conveniente, ya que a veces entra el celo profesional y el ayudante destruye todo lo que hace el supervisor.

Puede también pensarse en que, dentro del trabajo se encomiende el adiestramiento a un instructor especializado, en este caso deberá actuar en contacto estrecho con los supervisores.

3.5 DIVISION DE LA CAPACITACION.

3.5.1 En razón de su Fin.

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos, que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se refiere a conocimientos enfocados a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.
- La capacitación cultural, de carácter sumamente cultural.
 - a) Inducción del trabajador, ó sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da por seguridad industrial ó sobre las relaciones humanas.
 - b) Capacitación de supervisores, esta tiene dos aspectos principales: El técnico, ó sea, la que sirve de manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos, tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber

estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc..

- c) **Capacitación de ejecutivos**, esta (que suele conocerse en Norteamérica con el nombre de "Executive Development") suele referirse a como prepararlos, para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

3.5.2 En razón de los Métodos empleados.

La capacitación se divide en Directa e Indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

3.5.2.1 Capacitación Directa.

Clases.

Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza, o sea maestros propiamente dicho, en forma pedagógica, imparten las nociones de materias, tales como matemáticas o contabilidad.

Esto sólo se hace en empresas grandes y con poderosos recursos económicos y aún así es difícil, es por ello que la capacitación a base de clases, suele darse dentro de los métodos que explico a continuación:

Cursos breves.

Son los que se hacen entorno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas.

Se comprende fácilmente, que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de

enseñanza superior especializados en este aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza.

Conferencias.

Consiste en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

Método de casos.

Se afirma que la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las universidades de norteamérica. En la enseñanza o capacitación dentro de las empresas, por la experiencia que tienen, los que han de capacitarse, representa este sistema un especial interés.

Fundamentalmente este método consiste, en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y estos deben solucionar y discutirlos en la siguiente sesión.

Cursos por correspondencia.

Este sistema ha sido empleado a veces, ó bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, ó bien para que contrate los servicios de las instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos que lo requieran.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

- a) El valor del curso depende de la calidad del mismo y no parece haber por hoy instituciones especialmente calificadas, para dar este tipo de enseñanza a empleados de la empresa.
- b) El valor y utilización, dependen frecuentemente, del interés que ponga el empleado al que se le va a capacitar.
- c) Siempre hará falta el papel del maestro, dicho papel parece suplirse mejor en el siguiente método.

Instrucción Programada.

Más actual y útil que los cursos por correspondencia. En lo esencial, este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si las respuestas fueron acertadas o no.

Como ventaja principal del sistema sobre el curso por correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje, que constantemente se le están formulando preguntas y tiene la posibilidad directa e inmediata de ver si su contestación fué adecuada, que se le obliga a pensar constantemente sobre lo aprendido, antes de que pueda progresar en el estudio, etc. los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde un sistema muy sencillo y elemental a base de libros, hasta "máquinas de enseñar", que pueden inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica.

A continuación mencionaré solo dos de los más sencillos:

a) Sistema llamado "lineal" el alumno después de leer un texto de enseñanza, encuentra al pié del mismo una pregunta respecto de lo que antes leyó. Debe de contestar esa pregunta, de preferencia por escrito y buscar en la página que se le señala al final de la pregunta, la contestación correcta, con el fin de compararla con la suya, de esa manera, no solo conoce la respuesta adecuada sino que puede juzgar el porque hubo error en su respuesta, cuando ésta no coincida con el libro.

b) Un sistema más complicado, que sirve mejor para las materias que implica formación de criterio entre las cuales se haya la mayoría de las administrativas, presenta al igual que el método anterior, un texto al final del cual, se formula también una pregunta, pero aquí se le ofrecen varias respuestas a la misma, identificables por un número o letra. El alumno debe escoger la que le parece correcta y ver en la página que está indicada al final de la respuesta que escogió, si eligió la debida, o si tomó una respuesta incorrecta en cuyo caso se le explica porqué lo es. En este supuesto, al pié de estas explicaciones se le pide que vuelva a la página donde están las respuestas diversas, para escoger otra y hacer nuevamente lo mismo. Y cuando la

respuesta que ha elegido es la correcta. encontrará la indicación de que ha escogido bien, en este caso se le pone inmediatamente en esa misma página un nuevo texto que debe leer, al final del cual, debe formularse una nueva pregunta y varias respuestas, siguiendo siempre el procedimiento antes descrito.

3.5.2.2 Capacitación Indirecta.

Mesas redondas.

Pueden tener un gran número de aplicaciones, son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo administrativos principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel

Publicaciones.

Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, sea en libros, en forma de panfletos, etc. Son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.

Medios Audiovisuales.

La utilización de películas, filminas, carteles, etc. por lo plástico de las figuras pueden ser a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera, serían difícil de convencer al personal

Seminario.

Consiste en el estudio intensivo de un tema o serie de temas en reuniones de trabajo debidamente planeadas, los participantes no reciben información previamente planeada, ya que la buscan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca. Sus características principales son: El tema requiere de una investigación exhaustiva, por lo que los participantes deben perseguir los mismos intereses y un nivel similar de información en el tema; los resultados o conclusiones a que se llega son a nivel grupal previamente evaluados.

Requisitos.- Se necesita un coordinador que reúna a los grupos, seleccione los temas de interés, ayude a establecer los objetivos, prepare el temario, disponga locales, recursos, fechas y horarios.

Desarrollo.- Se presenta inicialmente una agenda de trabajo, la cual será discutida, modificada (en su caso) y aprobada.

Se formularán los grupos de trabajo asignando sus elementos de trabajo necesario.

Las actividades del seminario podrán ser:

- Exposiciones.
- Planteamiento de problemas.
- Confrontación de puntos de vista.
- Consultas a fuentes bibliográficas, etc.

La conclusión final se redactará una vez que todos los grupos hayan dado a conocer los resultados a los que llegaron supervisados por el coordinador.

Aplicación.- Desarrollar habilidades para investigar y validar informaciones específicas. Ejemplos:

Seminario: Alta rotación del personal en la hotelería.

Seminario: Estado actual de la promoción.

Asesoría.

La asesoría ó también llamada consejería, consiste en asignar a un especialista en determinada materia, con el fin de asesorar a una ó algunas personas sobre el problemas específicos, relativos a sus actividades y funciones en su puesto ó area de trabajo.

Requisitos.-

- Designar a un especialista en la materia (asesor), generalmente es externo.
- Determinar en que aspectos se debe buscar orientación.
- Determinar un programa, donde se establezca la manera de realizar las actividades de asesoría.

Desarrollo.- Se realiza una sesión inicial de reconocimiento de problemas, establecimiento de objetivo y seguimiento de las sesiones de asesoría. En el desarrollo de las reuniones subsecuentes se busca la interacción de los miembros del

grupo, en la tarea misma ó con los aspectos administrativos, la coordinación, la supervisión, etc.

El asesor proporciona elementos, teórico- prácticos acerca de lo que esta sucediendo y propicia que las personas analicen las decisiones que toman.

Aplicación.- Mejoramiento y desarrollo de la eficiencia de los conocimientos y habilidades técnico-administrativas.

Simposio.

El simposio es un evento en el cual un grupo de expertos de una determinada materia, exponen al auditoro sus ideas y conocimientos, formando un panorama de lo más completo posible, acerca de la materia que se trate.

Requisitos.- El primer paso a seguir es el elegir el tema a tratar.

- El organizador seleccionará a los expertos en función de su capacidad y especialización.
- Se realizará una reunión previa con los expertos con el fin de establecer las "reglas del juego".

Desarrollo.- EL simposio se inicia con una presentación del tema a tratar y de los expositores, por parte del coordinador.

Al finalizar las exposiciones el coordinador realizará una síntesis de las principales ideas expuestas. En algunos casos, de acuerdo con las circunstancias y el tiempo disponible, se pueden plantear preguntas y su contestación, por parte de los expositores.

Aplicación.- Obtener ó ampliar conocimientos de cualquier tipo o tema.

Obtener diversos puntos de vista sobre una materia en particular.

Taller.

El taller consiste en la reunión de un grupo de participantes, para trabajar sobre problemas específicos que establecen ellos mismos. Su participación activa es la

clave del éxito de esta clase de eventos, ya que en ellos se identifican los problemas y se analizan y plantean alternativas de solución a los mismos.

La investigación de campo ó bibliografía, el análisis de casos, la realización de proyectos y la participación individual y por equipos, son algunas de las técnicas que se emplean para el logro de los objetivos propuestos.

Requisitos.- Se debe establecer un programa que contenga las metas y procedimientos del evento. Se requiere también de un coordinador. Los materiales deberán estar listos antes de la realización del curso. En ocasiones se puede requerir del auxilio de un experto en la materia.

Desarrollo.- El taller se inicia con la determinación de los problemas, que los participantes desean tratar. El coordinador supervisa el trabajo de los equipos, el alcance de los objetivos y los límites de tiempo.

Durante el desarrollo del taller, el coordinador estimula la participación de los trabajadores, procurando también establecer una comunicación fluida y efectiva entre todos los grupos de trabajo.

Aplicación.- Obtener, evaluar y actualizar los conocimientos y habilidades de manera amplia y profunda. Desarrollar habilidades y actitudes a partir de objetivos específicos.

Panel.

Concepto.- Al igual que en el simposio, en el panel se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante el auditorio. La diferencia, sin embargo, consiste en que en el panel los expertos pueden dialogar, conversar e inclusive debatir entre ellos mismos sobre un tema expuesto.

Requisitos: - Elegir el tema a tratar.

- El organizador seleccionará a los "panelistas" expertos.
- Se realizará una reunión previa con los panelistas.

Desarrollo.- Presentar a los panelistas y el tema a tratar por parte del organizador; a continuación se formulará la primera pregunta acerca del tema que se va a tratar.

Cualquiera de los miembros puede iniciar la conversación en el tema y se entabla el diálogo. El coordinador conduce el diálogo y centra la conversación en el tema evitando exponer sus propias opiniones. Minutos antes de concluir, el coordinador invita a los panelista a que realicen una síntesis de ideas. Finalmente el coordinador, de acuerdo con las notas que elaboro, puede destacar los puntos más importantes de las conclusiones obtenidas. De acuerdo con las circunstancias y el tiempo disponible, se puede invitar al auditoro a realizar preguntas.

Aplicación: -Formular criterios sobre temas diversos a partir del análisis de diversos puntos de vista.

3.6 ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La capacitación eficaz está muy ligada al logro de las metas predeterminadas. Se necesitan cierto tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de empresa , las herramientas para lograrlo. Debe sugerirse la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización, debe contener tres tipos de análisis: análisis organizacional, análisis de funciones y análisis de personas.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de estos y su relación con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea ó el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe de hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido), si se quiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña. Una vez que se conoce el

comportamiento que se requiere para cada trabajo, se puede pasar el análisis de personas.

El análisis de personas examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimientos, actitudes ó habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones debe de hacer a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. En efecto este análisis plantea tres preguntas:

1. ¿Hacia donde va la organización (en términos objetivos)?
2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada una de las personas, si se quiere que contribuya eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?
3. ¿ Cada hombre tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades, para realizar su trabajo de manera eficaz?. Si no lo es, ¿que tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

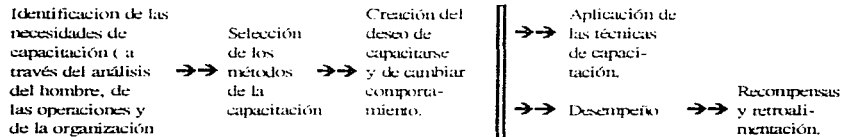
La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios y todos los otros atributos antes mencionados, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.

Estas necesidades no sólo se descubre analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo. Dichos requerimientos se pueden descubrir mediante una revisión de los muchos libros que existen sobre el tema, para averiguar que áreas tienen la posibilidad de ser mejoradas. Por ejemplo: en la revisión de los conceptos presentados antes.

Un análisis de los niveles del desempeño anterior, de la persona que va recibir capacitación, puede proporcionar muchas claves sobre las aptitudes interpersonales específicas que pudieran necesitar desarrollarse. Además, las pruebas de estas

habilidades obtenidas a través del manejo de vanos casos, incidente e interrogatorios directos, también podrían revelar necesidades de capacitación. La observación por parte de los superiores y un autoanálisis del capacitado, podrían determinar otras necesidades.

Una vez que se conoce cada una de las necesidades específicas, de capacitación para cada persona, se pueden desarrollar programas de mejoras planeados especialmente para estas necesidades. Después el programa de capacitación sigue una secuencia general, que tiene por objetivo, proporcionar al capacitado la oportunidad para desarrollar sus capacidades y aptitudes. Esta secuencia aparece en la siguiente figura:



3.6.1 Necesidades Individuales de la Empresa.

Adicionalmente a esto, hay que agregar algunas variables importantes: ¿como hacer compatibles los objetivos de cada miembro de la organización con los de la empresa?, ¿como canalizar las fuerzas de la dinámica de grupo de los equipos de grupos formales e informales, en beneficio de ellos mismos y de la organización?, ¿como lograr sostener niveles adecuados de motivación, que posibiliten un esfuerzo continuado del personal?. No es posible pensar que todas estas situaciones dependan de la capacitación y puedan resolverse con ella. Gran parte de la problemática cotidiana de las empresas, esta vinculada a esas cuestiones y en no pocas ocasiones se pide que las acciones de capacitación arrojen por parte de los trabajadores, una

mayor responsabilidad, motivación e interés por la labor. Es cierto que algunos métodos coadyuvan al mejoramiento de esos factores; sin embargo, en tanto otras variables de la organización permanezcan inalterables, será difícil modificar las prácticas convencionales que privan.

De acuerdo con esto, resulta atinada la afirmación de House, quien sostiene que: para que la capacitación de buenos resultados se hace necesario que concuerde, no sólo con las necesidades y aptitudes de aprendizaje de los trabajadores, sino también con los requerimientos y las prácticas particulares de la organización. Así es necesario trasladamos de la capacitación dirigida al personal considerado individualmente, la acción que involucre a la empresa como un todo. El primer enfoque (centrado en lo individual), considera estaticas, en cierto modo las necesidades de capacitación y difícilmente las vincula con otras variables de la empresa.

Papel de la determinación de las necesidades de capacitación.

La determinación de las necesidades de capacitación consiste en un estudio comparativo entre la manera correcta de hacer el trabajo y la forma en que realmente se realiza.

La determinación de las necesidades de capacitación permite establecer las bases para el correcto desarrollo de todas las actividades de capacitación. Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento. Dirige el sentido de la capacitación, a la solución de problemas reales y concretos.

Los resultados que deben obtenerse con la determinación de las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Determinación del número de personas por capacitar (quiénes).
- Descripción precisa y completa de las tareas en que serán capacitados (en qué).
- Presentación de la evidencia que justifique la necesidad (por qué).
- Jerarquización de las necesidades de capacitación (en que orden).
- Determinación del período de capacitación (cuando).

Para el estudio de las necesidades de capacitación debemos considerar que hay:

- Necesidades de capacitación manifiestas y
- Necesidades de capacitación encubiertas.

3.6.2 Necesidades de Capacitación Manifiestas.

Las necesidades de capacitación manifiestas son aquellas que son evidentes , por su propia naturaleza; no requieren de investigación para ser detectadas ó localizadas. Su determinación se basa en el sentido común, sin requerir del auxilio de técnicas como: cuestionarios, pruebas, etc.. O sea son aquellas que indican un problema, cuya causa se detecta a simple vista, se originan facilmente y son detectables. La determinación de las necesidades de capacitación manifiestas se puede realizar de la siguiente forma:

- Analizando la plantilla del personal, ya que si existe un número de empleados menor al que se requiere, es un sintoma manifiesto, ya que los niveles de producción ó de productividad no se alcanzan.

- Cuando existen cambios en la maquinaria ó equipo, ó los procedimientos de trabajo son modificados ó sustituidos. En el análisis de la plantilla del personal, se pueden considerar dos causas que determinan las necesidades de capacitación manifiestas que son:

- a) Trabajadores de nuevo ingreso, ya que no alcanzan su rendimiento óptimo y además pueden tener accidentes de trabajo.
- b) Trabajadores que ocupan otro puesto al ser transferidos ó promovidos.
los datos por considerar son:
 - Trabajadores existentes y requeridos.
 - Trabajadores por jubilarse.
 - Trabajadores promovidos.
 - Trabajadores asignados a puestos similares.
 - Imcremento de personal por ampliación.

A continuación pongo un ejemplo de un análisis de la plantilla de personal de un hotel (trabajadores).

(Area de alimentos y bebidas):

	<u>Nuevo ingreso</u>	<u>Promovidos</u>	<u>Transferidos</u>
1. Trabajadores existentes y requeridos			
faltan: 3 cocineros.			
5 ayudantes de cocina.			
1 cantinero.	9		
2. Trabajadores por jubilarse:			
1 chef ejecutivo.			
1 mayoral.			
1 encargado de bar.			
Serán cubiertos con trabajadores del mismo hotel que serán promovidos, solamente se contará con el chef ejecutivo.	1	2	
3. Trabajadores promovidos:			
3 ayudantes de mesero.			
Serán ayudantes ascendidos a meseros			
1 mesero.			
Será ascendido a capitán de meseros.		4	
4. Trabajadores asignados apuestos similares:			
2 meseros.			
Serán transferidos al servicio de meseros del bar.			2
5. Incremento de personal por ampliación:			
ninguno.			
Totales.-	10	6	2

El número de trabajadores de nuevo ingreso es el siguiente:

Total.- 10

3 cocineros.

5 ayudantes de cocinero.

1 cantinero.

1 chef ejecutivo.

El número de trabajadores promovidos es el siguiente:

Total.- 6

1 mayoral.

1 encargado de bar.

3 meseros.

1 chef ejecutivo.

El número de trabajadores transferidos es el siguiente:

Total.- 2

2 meseros de bar.

El siguiente paso a considerar en la determinación de necesidades de capacitación manifiestas, consiste en jerarquizar el orden en que se va a capacitar al personal, para tal efecto, se deben tomar en cuenta entre otros, los siguiente factores:

- Número de trabajadores por puesto.
- Qué personal requiere capacitación inmediata.
- Para qué puestos existen programas de capacitación.
- Que puestos en orden de importancia son esenciales para el desarrollo del hotel.

Para el ejemplo que estamos analizando, el orden en el proceso de capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso, sería el siguiente, anotando las razones pertinentes para cada caso:

1. Ayudantes de cocinero (5)

Todos los trabajadores desconocen las actividades por desarrollar, existen los programas de capacitación correspondientes.

2. Cocinero (3)

Tienen experiencia previa, por lo cual se capacitarán de acuerdo con el plan previamente establecido por este puesto.

3. Cantinero (1)

Tiene experiencia, no hay programa establecido para tal puesto.

4. Chef ejecutivo (1)

Tiene una amplia experiencia y se capacitará en el programa de actualización ejecutiva del próximo año.

De manera similar se procede con los trabajadores promovidos y transferidos, considerando las siguientes premisas:

- ¿Qué actividades diferentes realizarán?
- ¿Qué clase de equipo ó instalación deberán manejar?
- ¿Qué nuevas habilidades ó técnicas deben dominar?. etc.

Para lo cual se requiere de la descripción de actividades de cada puesto, para verificar en cuáles es necesario capacitar al personal.

Siguiendo con el ejemplo: un mesero ha sido promovido a capitán de meseros, por lo cual se hace necesario investigar en qué actividades debe ser capacitado, para tal fin se procede primero a describir las actividades del puesto:

Capitán de meseros (describe las actividades).

- Supervisa uniforme y presentación del personal a su cargo.
- Supervisa el montaje de las mesas.
- Supervisa condiciones de limpieza y mantenimiento del restaurante.
- Supervisa estaciones de servicio.
- Supervisa el servicio de los alimentos y bebidas.
- Supervisa las notas y su cobro.
- Recibe a los clientes y toma la orden.
- Promueve la renta de alimentos y bebidas.
- Atiende quejas y problemas de los clientes.

- Prepara platillos frente al cliente.

Y posteriormente se investiga en cuales actividades necesita ser capacitado.

La etapa final consiste en anotar cuales son las características de los participantes, entre las cuales se deben de considerar, principalmente:

/ Edad.

/ Escolandad.

/ Experiencia.

/ Características personales requeridas para el puesto.

Otras formas de necesidades manifiestas se presentan cuando existen cambios en el equipo ó procedimientos de trabajo. En ambos casos se deben considerar los siguientes puntos para considerar las necesidades de capacitación:

- Las diferentes técnicas, conocimientos y habilidades que demandan al personal los nuevos equipos, los nuevos procedimientos.
- Las diferencias entre un equipo u otro (ó procedimiento).
- Que personal será afectado por el cambio.
- El tiempo de instalación del equipo ó procedimiento y el dominio de su manejo por parte de los trabajadores.

Ejemplo:

El departamento de recepción sera habilitado con el equipo computarizado, para que agilice las actividades propias del mismo, con el fin de mejorar la atención al cliente. El equipo quedará instalado en tres meses y todo el personal deberá dominar su manejo al término de los trabajos de instalación.

Diferencias de equipo:

1. Equipo semiautomático a equipo computarizado.
2. Control de habitaciones por rack; ahora por monitor de computadora.
3. Elaboración de cuentas por máquina sumadora; ahora por computadora y entrega de cuentas por impresora.

Diferencias de procedimiento:

1. Asignación de habitaciones por rack; ahora por computadora.
2. Elaboración de reportes recopilando información: ahora se archivan en computadora y se obtienen al instante.
3. Información de huéspedes por rack y archivo; ahora por computadora, etc.

Conocimiento, Técnicas y Habilidades.

- Bases generales de equipo de cómputo.
- Funcionamiento del equipo, de cómputo
- Manejo del equipo.
- Habilidades para el manejo del teclado.
- Sistema de cómputo de recepción.
- Registro de huéspedes.
- Control de habitación.
- Tarifas, etc.

Personal que será afectado:

- Gerente de división cuartos.
- Jefe de recepción.
- Auditor nocturno.
- Recepcionistas.
- Cajeros de recepción.
- Operadoras de teléfonos.

Tiempo:

- De instalación del equipo: (6 meses).
- De instalación del sistema: (3 meses).
- De capacitación del personal: (3 meses).

3.6.3 Necesidades de Capacitación Encubiertas.

Las necesidades de capacitación encubiertas, son aquellas que no pueden detectarse a simple vista, ya que se requiere de una investigación sistemática y exhaustiva para tal fin. Para su determinación; los pasos a seguir son; buscar evidencias generales,

localizar áreas críticas, buscar soluciones para cada problema Y aplicar técnicas para precisar evidencias específicas.

Buscar evidencias generales de síntomas de que hay problemas en la organización. Las áreas en donde se presentan, más a menudo son: en la realización de servicios, la organización, conducta grupal y actitud de los empleados.

Ejemplos:

Realización de Servicios.

- Mala calidad de los servicios.
- Quejas constantes del cliente.
- Altos índices de desperdicio.
- Costos elevados.
- Baja productividad.
- Servicios no realizados a tiempo.
- No hay fluidéz en los servicios.
- Deterioros en instalaciones y equipo. etc.

Organización:

- No hay objetivos.
- No hay programas de trabajo.
- Duplicidad de funciones.
- No hay estándares de calidad.
- Cargas de trabajo desiguales.
- Favontismo.
- Desconocimiento de la organización del hotel.
- Comunicación inadecuada.
- Falta de supervisión. etc.

Conducta Grupal.

- Ausentismo.
- Retardos.
- Llamadas de atención constantes.

- No se respetan las normas.
- Falta de solidaridad.
- No hay " espíritu de grupo ". etc.

Actitud de empleados.

- Apatía.
- Rebeldía.
- Fricciones.
- No hay cooperación.
- No hay liderazgo.
- Jefe autoritario.
- Chismes.
- Indisciplina etc.

Localizar las áreas críticas y la causa de los problemas, lo cual puede realizar considerando principalmente los siguientes factores:

Indicadores en cantidad ó volumen:

- Porcentaje de ocupación.
- Costos de alimento y bebidas.
- Porcentaje de quejas de clientes.
- Plantilla de personal.
- Horas extras.
- Ventas.
- Gastos departamentales.
- Robos. etc.

Indicadores de tiempo:

- Arreglo de una habitación.
- Montaje de mesa.
- registro de un cliente.
- Servicio a cuartos.
- Elaboración de platillos.

CAPITULO 4.

TECNICAS EN LA IMPLEMENTACION DE
PROGRAMAS DE CAPACITACION



- Elaboración de reportes. etc.

Indicadores de opinion sobre:

- Supervisión.
- Trato a los empleados.
- Desarrollo de la empresa.
- Capacitación.
- Cambios de remodelación.
- Nuevos servicios. etc.

Indicadores de frecuencia en :

- Ausentismo
- Rotación.
- Pretextos.
- Falta de fluidos en el servicio.
- Enfermedades y permisos.
- Despidos. etc.

Una vez localizadas las áreas críticas, tomando como guía los indicadores antes listados, se procede a localizar las causas que los generan y las alternativas de solución más adecuadas.

A este respecto, es necesario observar si el problema es relativo a la capacitación, ya que esta es una solución únicamente válida, cuando el personal requiere adquirir conocimientos técnicos ó habilidades.

CAPITULO 4.

4.1 TECNICAS PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A continuación analizaremos, cuales son las técnicas del diagnóstico que se utilizan en la actualidad, comentando sus características y cuales son recomendables para diagnosticar las necesidades de una empresa.

Aplicación de las técnicas.- Consiste en realizar la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiere capacitar y adiestrar.

De las técnicas que existen en la actualidad para diagnosticar necesidades de capacitación y adiestramiento, podemos decir que prácticamente todas pueden aplicarse dentro de la estructura de una organización, ya que hay puestos que van desde, mano de obra calificada, hasta puestos directivos del mas alto nivel.

A continuación mencionaremos las técnicas más usuales para diagnosticar necesidades de capacitación y adiestramiento, así como una breve descripción de las mismas.

4.1.1 El Inventario de Habilidades Laborales.

Una de las técnicas comunmente utilizadas, para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento, es el inventario de habilidades laborales, el cual se utiliza para determinar quiénes y en qué requieren capacitación, y adiestramiento.

En una columna se anotan los nombres de los trabajadores y en otra las habilidades, operaciones, actividades, etc.

Ejemplo:

Limpieza del baño de una habitación.(ver siguiente reporte):

REPORTE DE ACTIVIDADES EN CUARTOS

DEPARTAMENTO: AMA DE LLAVES

FECHA: RESPONSABLE:

ACTIVIDADES	SACA TUALIAS SOCIAS	LAVA IRON Y PARTES	LAVA MUEBLES DE IRON	CUIOPA TUALIAS LIMPIE	COLUCA SUMINISTROS	DESINFECTA	ELABORA REPORTE													OBSERVACIONES	
								PERSONAL													
JUANITA	B	B	B	B	B	B	B														
TOÑA	B	R	B	B	B	B	R	B													
LUPITA	B	B	B	B	B	B	B	B													
BETY	B	B	B	B	B	B	R	M													
CONCHITA	B	B	B	B	B	B	B	M													
MARY	R	R	M	M	R	R	R	M													
CLAVES		B	R																		

4.1.2 La Entrevista.

Otra técnica comúnmente usada, para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento es la entrevista. Los puntos para guiarlos en la entrevista son los siguientes:

Para los empleados.-

- ¿Qué piensa de su trabajo?
- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?
- ¿Cuáles considera que son las partes más difíciles de su trabajo?
- ¿Como le afectan esas partes difíciles?
- ¿En qué le gustaría superarse en su trabajo?

Para los supervisores.-

- ¿En qué área desea que sus subordinados mejoren?
- ¿Como afecta al hotel la falta de eficiencia en esa área?
- ¿Como ayuda a sus subordinados a mejorar su trabajo?
- ¿Requieren de otra ayuda?
- ¿de que tipo?, etc.

Para los ejecutivos.-

- ¿Qué área de su competencia debe mejorarse?
- ¿Cual es el trabajo que realiza mejor su personal?. ¿porqué?
- ¿Cuales son las dificultades que tiene para realizar su programa?

La entrevista tiene tres modalidades diferentes que a continuación se mencionan.

- a) **Entrevista Dirigida.-** Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas determinadas previamente, a las que el entrevistado deberá de responder en forma breve y completa.
- b) **Entrevista Semidirigida.-** En este tipo de modalidad, también se predeterminan preguntas sobre los aspectos en que se desea obtener información y durante su transcurso, el entrevistador plantea preguntas según el giro que toma la entrevista, sin perder de vista los tópicos centrales prefijados.

En este tipo de técnica el entrevistado tiene más libertad, pero siempre es guiado por el entrevistador. Es pertinente aclarar que en este tipo de entrevista también se requiere mucha mayor habilidad por parte del entrevistador.

- c) Entrevista Libre.-** En esta técnica, el entrevistador tiene presente el objetivo que busca, sin embargo, permite una discusión libre. A pesar de ser una entrevista abierta totalmente el entrevistador deberá evitar disgregaciones.

En esta técnica se requiere una gran experiencia por parte del entrevistador ya que por libre la discusión, pueden presentarse aspectos no previstos en los objetivos a alcanzar y el debe ser capaz de identificarlos e interpretarlos adecuadamente.

4.1.3 Cuestionarios.

El cuestionario se utiliza cuando se va hacer una encuesta, a un grupo numeroso de personas que desempeñan un mismo puesto ó trabajan en áreas similares, agilizando con ello su aplicación y obtención de resultados.

Los cuestionarios pueden utilizarse para obtener información sobre:

- Los elementos de dirección de la empresa y la necesidades de capacitación de subordinados.
- Cualquier persona (obreros, supervisores, jefes de departamento, etc.) en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos, ejecuciones, y sus necesidades.
- El inventario de recursos humanos de la empresa.
- Las opiniones de los subordinados, respecto de las necesidades de los jefes, supervisores ó gerentes.

Recomendaciones para la elaboracion de cuestionarios:

- Definir el objetivo a perseguir.
- Determinar el puesto en que se desea obtener información.
- Determinar el tipo de personas que llenaran el cuestionario (obreros, supervisores, jefes de departamento, etc.).

- Liste los sistemas, procesos y/o actividades que le interesa investigar.
- Redacte las preguntas idóneas acerca de cada elemento a investigar.

Ejemplo:

Cuestionario relativo al mejoramiento de la higiene de la cocina.

Instrucciones.- Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y subraye "sí" ó "no", de acuerdo con las necesidades de capacitación en su área de trabajo.

- 1.- ¿Existen reglas de higiene por escrito en su área de trabajo?
SI NO
- 2.- ¿En caso de que existan, las respuestas?
SI NO
- 3.- ¿Su supervisor les hace recomendaciones sobre aspectos de las prácticas higiénicas en la cocina?
SI NO
- 4.- ¿Conoce las técnicas de descongelamiento y calentamiento de alimentos?
SI NO
- 5.- En caso de que las conozca, ¿las aplica?
SI NO
- 6.- ¿Mantiene y entrega limpia su área y equipo de trabajo.
SI NO
- 7.- ¿Se realizan trabajos de limpieza a profundidad en su área de trabajo?
SI NO
- 8.- ¿Se realizan periódicamente fumigaciones en su empresa?
SI NO

4.1.4 Lista de Verificación:

En esta técnica se descomponene en una lista detallada las partes ó faces de ordenadas , además de una secuencia lógica de un puesto, una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad ó la actividad seleccionada.

El enlistado se efectua, colocando todos los aspectos en los que se debe de obtener información, colocando una línea con una raya o paréntesis a la derecha de cada uno. Se pide a quién conteste que marque una "X" los aspectos en los que le hace falta información ó se sientan incompetentes, ó aquellos en que les gustaria tener más conocimiento ó habilidad.

Ejemplo:

Camarero en General.

1.- () ¿Como saludar al cliente?

2.- () ¿Como ubicarlo en el restaurante?

3.- () ¿Como llenar la orden de consumo?

4.- () ¿Como resolver las dudas del cliente?

5.- () ¿Como hacer sugerencias de platillos?

6.- () ¿Como cerrar la orden de consumo?

4.1.5 Exámenes ó Pruebas.

Constituyen una de las mejores herramientas, para determinar las deficiencias en cuanto a conocimientos ó habilidades.

Los exámenes pueden ser teóricos, para determinar el nivel de conocimientos, ó prácticos para determinar el nivel de habilidades. Se recomienda de pruebas objetivas.

para medir conocimientos que incluyan, preguntas directas, selección múltiple y/o de alternativas. (falso ó verdadero).

4.1.6 Corrillos.

Llamados también **Análisis por discusión en grupo.**

Para aplicar esta técnica es necesario determinar los objetivos de la reunión y establecer las preguntas idóneas, para obtener información a partir de la discusión.

En la detección de necesidades se procede a lo siguiente:

Se reúne a un grupo de personas (obreros, empleados, jefes de departamento, gerentes, etc.) y se divide al grupo en corrillos ó subgrupos de cuatro a seis personas, proporcionándoles las preguntas que dirigirán la discusión hacia el objetivo prefijado.

En la discusión de grupos, debe dirigirse la reunión de manera tal, que las conclusiones correspondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es exactamente el problema?
- ¿Quiénes están implicados?
- ¿Cuándo empezó?
- ¿Qué clase de habilidades, conocimientos ó actitudes faltaron?
- ¿Quiénes necesitan mejorarlos?

4.1.7 Análisis de Puestos.

Consiste en realizar un estudio sistemático y directo, para obtener información de un puesto en forma genérica.

Consiste en enlistar ordenadamente, lo que se debe de hacer, para ejecutarlo correctamente.

El análisis puede ser detallado ó en forma general, dependiendo de factores como: la importancia del puesto, los objetivos prefijados, el tiempo disponible para hacerlo, la gravedad del problema, etc.

El objetivo del análisis de puestos, con fines de detección de necesidades, es el de comprobar los niveles reales de ejecución de cada trabajador, (respecto a normas de calidad, velocidad, exactitud, etc.) con los requeridos con el puesto.

4.1.8 Observación Directa

Mediante esta técnica, se corroboran los datos obtenidos en la aplicación de otras técnicas utilizadas en el proceso de detección de necesidades.

Su característica más importante es que a través de su aplicación podemos tener una fuente fidedigna de información.

Para aplicar esta técnica es indispensable, tener información por escrito, respecto de los procesos ó actividades a realizar, precisamente para compararlos con lo que sucede en realidad.

Es recomendable aplicar esta técnica en una forma incógnita, ya que de lo contrario se pueden correr riesgos como son:

- El personal puede trabajar bajo presión y por esta razón cometer errores que normalmente no se cometen.
- Dejar de hacer cosas erróneas que normalmente se hacen por el hecho de sentirse observado.

4.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS DEL PROGRAMA.

El primer paso a desarrollar en la elaboración de un programa de capacitación, es el establecimiento de sus metas. Las metas deberán indicar lo que se pretende alcanzar en el hotel como resultado de que los trabajadores apliquen lo aprendido en los programas de capacitación. Se deben expresar cuantitativamente, de tal manera que especifiquen la forma de medir el grado en que se han logrado.

Para establecer las metas del programa se debe considerar:

- El análisis de la determinación de necesidades de capacitación.
- La forma en que afecta la falta de capacitación en el cumplimiento de los

objetivos operacionales del hotel.

- El plazo en que requerirán la capacitación los trabajadores y apliquen lo aprendido.

Ejemplos:

- Prepara a. 4 meseros, 2 cantineros y 2 ayudantes de cantinero, para la apertura del nuevo loby bar del hotel.
- Reducir en un 60%. las quejas de los clientes por servicio telefónico a partir del mes de febrero.
- Reducir en un 15% el desperdicio de ingredientes en el departamento de cocina durante el primer trimestre del año.
- Elaborar durante el año, 12 menús distintos de la cocina: yucateca, oaxaqueña, michoacana, veracruzana, poblana y norteña.
- Prepara el programa ¡Cuenta conmigo!, de la atención personalizada para el área de botones en el mes de noviembre.
- Habilitar para el segundo trimestre del año, el personal de recepción que manejará el nuevo equipo de cómputo.

4.2.1 Formación de Grupos de Participantes.

El grupo de participantes está formado por aquellas personas que se van a capacitar ó adiestrar. Para determinar estos grupos, es necesario investigar qué trabajadores comparten las mismas necesidades de capacitación.

Generalmente se realiza con base en las actividades afines de un área ó puesto de trabajo, relacionados con la misma función, operación o trabajo.

Se consideran también las siguiente características, conocimientos, habilidades, actitudes, el tiempo que se dispone para la capacitación, las cargas de trabajo, edad, escolaridad, experiencia laboral y número de trabajadores.

4.2.2 Redacción de Objetivos.

Los objetivos de aprendizaje constituyen la base, sobre la cual quedará edificada cualquier actividad posterior de capacitación. Los objetivos son metas que los participantes habrán de lograr al término de la capacitación.

Los objetivos deben redactarse clara y concisamente, pues con base en ellos se estructurará.

- La amplitud del contenido.
- Las técnicas de instrucción.
- Los materiales didácticos, y
- El tipo de evaluación.

Las funciones que cumplen los objetivos, cuando éstos son claros y precisos son:

- comunicar a los participantes ó a cualquier persona interesada lo que realizará al término de la capacitación.
- Estimular y enfocar la atención de los participantes, haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisar a los participantes, el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

4.2.2 Redacción de Objetivos.

Los objetivos en términos de conducta (observable, medible y comprobable)- Los objetivos en términos de conducta son aquellos que expresan la conducta que manifestarán los participantes al finalizar su proceso de capacitación, conducta que se puede observar, medir y comprobar.

Ejemplos:

Al término del programa de capacitación, usted podrá realizar llamadas de larga distancia nacional, utilizando el equipo y directorio adecuado y los datos proporcionado por el huésped, sin cometer error y a la brevedad posible.

4.2.2.1 Objetivos de Conducta.

Hacer una lista de las actividades en que se va capacitar, basándose en la descripción previamente elaborada.

Realizar la elaboración de los objetivos basándose en dicha lista, utilizando el tiempo futuro.

Verificar que no falte en los objetivos, ninguna de las actividades.

Ejemplo:

Camarista: Aseo de una habitación

Actividades:

- Ventila el cuarto.
- Revisa chapas, cerrojos, muebles y equipo electrónico.
- Reporta desperfectos, fallas y faltantes.
- Limpia la habitación.
- Arregla la cama.
- Surte de accesorios el baño.
- acomoda los muebles.
- Realiza revisión final.

Los términos de conducta (verbos), se indican en tiempo futuro, pues indican lo que el participante hará al final de la sesión ó del curso.

Objetivos:

- Ventilará el cuarto.
- Revisará chapas, cerrojos, muebles y equipo eléctrico.
- Reportará desperfectos, fallas y faltantes.
- Limpiará la habitación.
- Arreglará la cama.
- Surtirá de accesorios el baño y la habitación.
- Acomodará los muebles.
- Realizará revisión final.

Elementos de los objetivos.

Los elementos que intervienen en la redacción de objetivos son:

- Presentación.

- Formas de conducta.
- Condiciones de operación.
- Nivel de eficiencia.

Cada uno de ellos es importante y por lo tanto, no deberá faltar ninguno cuando se redacten los objetivos.

Presentación:

La presentación permite hacer, que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial lo que lograrán hacer, como resultado de su capacitación.

La presentación permite ó sirve para estimular el interés de los participantes, haciéndoles sentir como propias, las metas de la capacitación; de tal forma que cuando los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprendan, su impulso por alcanzarlos será mayor. Escriba la presentación siempre de manera directa.

Ejemplos:

- Al terminar la capacitación, usted será capaz de realizar las actividades.
- Al término del programa usted.....
- Como resultado de este curso usted.....

Formas de conducta.

Las formas de conducta describen lo que se espera que hagan los participantes, como demostración de que han alcanzado los objetivos. Es por ello que se escriben en tiempo futuro y se escriben después de la presentación. Las formas de conducta son actividades observables y verificables que manifiestan los participantes.

El aspecto más importante al redactar las formas de conducta, es que éstas no se presten a más de una interpretación, o sea que no tengan significados diversos, vagos o ambiguos.

Ejemplos de formas de conducta no recomendable (tienen diversas interpretaciones),

- Sabrá.

- Conocerá.
- Entenderá.
- Comprenderá.
- Apreciará.
- Estudiará.
- Captará el significado de plasmar.

Ejemplos de formas de conducta recomendable (tienen interpretaciones precisas).

- Tenderá.
- Conocerá.
- Atenderá.
- Contestará.
- Hará.
- Lavará.
- Conectará.
- Calculará.
- Planchará.

Ejemplos de la conducta edecuada:

- Tenderá camas.
- Berrera pasillos.
- identificará tinllas.

Condiciones de operación.

Las condiciones de operación, nos indican las situaciones en las cuales se deben manifestar las formas de conducta.

Las condiciones de operación, nos indican en qué se van a hacer las cosas (con qué herramientas, elementos, materiales ó equipo). Deberán precisarse para cada actividad, las condiciones en que se llevarán a cabo.

Las condiciones de operación, también precisan los objetivos que se persiguen. Por ejemplo, el siguiente objetivo: "Instalará lámparas", nos expresa la conducta deseada del participante, pero no la especifica con claridad y puede prestarse a confusiones.

Para resolver y evitar ser mal interpretado ó parcialmente comprendido, es necesario aclarar el tipo de lámparas que se instalarán y las herramientas ó medios que se utilizarán para realizar la instalación.

El objetivo quedaría así: "Instalará lámparas fluorescentes, empleando el equipo de herramientas manual".

Como puede observarse, las condiciones de operación son muy importantes, ya que precisan las formas de conducta, las situaciones en que el trabajador o participante realiza ó realizará sus actividades, son la base de las condiciones de operación.

Las condiciones de operación se clasifican de la siguiente manera:

- A partir de que información.
- En que circunstancias.
- Con que equipo y/o herramienta.
- En que lugar.

A partir de que información:

- Preparará platillos a partir de comandos.
- De acuerdo con el plano instalará altavoces.
- Aseará habitaciones de acuerdo con la orden de trabajo.

En que circunstancias:

- Abastecerá de papel higiénico los baños cuando sea necesario.
- De acuerdo con la altura del pasto, ajustará las aspas de la podadora.
- Seguirá el platillo elegido por el comensal, colocará el servicio.

Con que equipo y/o herramientas:

- Realizará llamadas telefónicas utilizando el conmutador.
- Aspirará alfombras con la aspiradora.

- Utilizando el " jigger ó caballito " dosificará licores.

En que lugar:

- Colocará desinfectantes en los baños.
- Atenderá huéspedes en la alberca.
- Revisará la limpieza de pasillos y escaleras.

Nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia, permite establecer qué tan bien se desea que se ejecute la conducta prevista.

- Qué tiempo es el adecuado para su actividad.
- Qué tanto deberán dominar ciertas actividades.
- Con qué claridad se debe de efectuar el trabajo.

El nivel de eficiencia se determina:

- Indicando la rapidéz.
- El mínimo de respuestas correctas.
- EL número ó tipo de errores que se puedan aceptar.
- La exactitud ó las características de una ejecución correcta.

Las ventajas que se presentan a los participantes en el nivel de eficiencia, son las siguientes:

- Conocer con exactitud lo que se espera de ellos.
- Tener una guía para valorar sus actividades.

Ejemplos:

- Realizará el aseo de una habitación, en un tiempo máximo de 20 minutos.
- Retirárá platos y cubiertos del comensal oportunamente y sin molestarse.
- Tomar los datos del huésped sin cometer errores.

4.2.2.2 Objetivo General.

Un objetivo general expresa de manera global, lo que el participante sabrá hacer al término de la capacitación.

Cuando los objetivos generales se desglosan en objetivos específicos, se precisan las actividades que es necesario dominar, para alcanzar los objetivos generales.

Ejemplo:

Al término de la capacitación, usted realizará la limpieza de las habitaciones, utilizando el equipo y materiales necesarios.

En este ejemplo se tiene la forma de conducta siguiente:

Realizar la limpieza de habitaciones.

El siguiente paso a seguir consiste en desglosar esta forma de conducta en objetivos específicos:

Objetivo General.- El participante realizará limpieza de cuartos.

O.E.1. Supervisará las condiciones en que se encuentra el cuarto.

O.E.2. Limpiará el cuarto.

O.E.3. Arreglará la cama.

O.E.4. Dotará de accesorios el baño y el cuarto.

O.E.5. Acomodará muebles.

O.E.6. Realizará supervisión final.

4.3 CREACION DEL DESEO POR LA CAPACITACION.

Al revisar las distintas taces del programa de capacitación, la selección y aplicación de los métodos puede dejarse aun lado temporalmente para concentrarse en la motivación de la persona para que desee la capacitación. Se ha dicho que como la capacitación originalmente consiste en cambiar el comportamiento, existen tres maneras de interesar a la gente a que cambie el suyo.

1. La gente responderá a programas que se refieran a cambios en el comportamiento, se piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus propios intereses y que recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.

2. Los capacitados cambiarán su comportamiento si son concientes de las mejora en el desempeño (formas más productivas o más satisfactorias) y si obtienen experiencias con el nuevo patrón de comportamiento. de tal manera que éste se convierta en un modo normal.
3. Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas que tengan más autoridad que él. En este caso, el cambio se detendrá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor o personalmente más gratificante de desempeño.

A partir de estas estrategias generales de cambio han surgido varios principios de capacitación . Por ejemplo se ha afirmado que:

1. Dentro de las organizaciones de trabajo, los capacitados tienden a ser más responsables sobre los programas de capacitación, cuando sienten la necesidad de aprender. En otras palabras el capacitado, estará más dispuesto a aprender si la capacitación promete respuestas a problemas ó necesidades que tienen como empleado. Quien percibe la capacitación como la solución a sus problemas estará más dispuesto a participar en el programa, que alguien que está satisfecho (y contento) con sus capacidades de desempeño.
2. El aprendizaje es más eficaz, cuando existe un reforzamiento en forma de premios y sanciones.
3. A largo plazo los premios tienden a ser mas eficaces para cambiar comportamientos e incrementar el aprendizaje.
4. Los premios por la aplicación de comportamiento aprendido son más útiles, cuando se otorgan inmediatamente después del desempeño deseado.
5. Mientras mayor sea la recompensa por un buen desempeño después de la aplicación del comportamiento deseado, será mayor el reforzamiento del nuevo comportamiento.

6. En algunos casos el reforzamiento negativo mediante la aplicación de sanciones y críticas puede tener un efecto perjudicial sobre la experiencia del aprendizaje del sujeto. Los trabajadores que creían no ser competentes y que tenían poca confianza en sí mismos pueden mostrar un desempeño más pobre, por ejemplo: si se reciben críticas duras o sanciones después de su desempeño inadecuado. En general es más difícil predecir los efectos del reforzamiento negativo que los del reforzamiento positivo.
7. La capacitación que requiera la persona para que cambie sus valores, actitudes y creencias sociales (como lo tiende a hacer la capacitación en relaciones interpersonales), por lo general, obtiene mejores resultados si se impulsa al sujeto a que participe, discuta o descubra nuevas normas convenientes de comportamiento. Por lo general el compromiso es un factor muy importante para el éxito completo de los programas de capacitación relativas al comportamiento.
8. El desarrollo de nuevas aptitudes y normas de comportamiento se facilita a través de la práctica y la repetición.

Estos conceptos de capacitación tienden a apoyar las suposiciones expresadas, con respecto a los cambios de comportamiento. A las personas se les estimula mediante recompensas y otras formas positivas de reforzamiento porque las consideran beneficiosas. Como se dijo hace muchos años, los individuos hacen cosas que les causan dolor. Si después de actuar se recibe satisfactor, la acción no será repetida, si no se recibe ningún satisfactor, la acción no será repetida, si no se recibe ningún satisfactor la acción no será repetida. También, mientras más se desempeña (o se práctica) una acción en forma específica, con mayor facilidad se convierte en una norma ó patron natural de comportamiento. También, mediante la imposición de sanciones y de temor al castigo, el individuo se puede ver torzado a desarrollar o desempeñar ciertas acciones; pero este método de capacitación (y de cambiar comportamiento). es menos predecible que los sistemas de recompensas y las técnicas positivas de reeducación.

Otra faceta muy importante de capacitación, consiste en proporcionar al sujeto la retroalimentación sobre el progreso que logra al utilizar la capacitación recibida. El recibir recompensas y sanciones puede ser una forma de retroalimentación, pero también el capacitado se beneficiará, si se le da información específica sobre las posibilidades y errores de su desempeño.

Solo mediante retroalimentación tangible, específica, el capacitado puede ajustar su desempeño a las necesidades de su trabajo.

El conocimiento de los resultados del desempeño (retroalimentación) es una de las fuentes más importantes de refuerzo para el capacitado. Los estudios han demostrado que la retroalimentación es especialmente importante cuando los objetivos de la capacitación se diseñan para desarrollar habilidades sociales de interacción. Por ejemplo: se ha probado que la retroalimentación regular e inmediata eleva el nivel de autoconocimiento y mejoramiento de las habilidades para resolver problemas en los programas de capacitación de liderazgo.

4.4 TEORIA DEL APRENDIZAJE Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

A continuación se presentan algunas breves explicaciones:

1. Es importante que el programa de capacitación esté planteado en forma lógica para que cada paso subsiguiente se apoye sobre los anteriores. Así aumenta la probabilidad de éxito, ya que los pasos del capacitado siguen una secuencia. La mejor manera de cambiar el comportamiento es establecer una transición a través de una progresión de pasos pequeños, ordenados.
2. La experiencia anterior del individuo incluye en sus posteriores experiencias de aprendizaje. El nuevo material está relacionado con sus conocimientos previos. El nuevo comportamiento se formula utilizando como base los fundamentos ya existentes.

3. La capacitación es una actividad que se puede transferir a alguna otra si contiene componentes y principios similares. Una vez aprendido un principio general, todos los problemas de cierto tipo se pueden resolver conforme se presenten. Por ejemplo: un Administrador capacitado con las técnicas de la teoría de liderazgo puede ser capaz de analizar una gran variedad de problemas motivacionales y plantear soluciones sobre la base de su conocimiento de algunos principios básicos.

4. No todos están de acuerdo con el punto que sigue: pero muchos expertos en capacitación piensan que si ésta abarca la comprensión de problemas complejos y el descubrimiento de nuevas soluciones, se puede lograr mejor cuando el ambiente está relajado y libre de ansiedades y los capacitados no están bajo ninguna presión inmediata. Esto se puede interpretar para sugerir que la capacitación en relaciones interpersonales se debe empezar fuera del trabajo, en ambientes informales, y no cuando la persona aún está en el trabajo y trata de ser productiva.

5. El aprendizaje se logra a través de impresiones que reciben e interpretan mediante los sentidos. El aprendizaje de nuevas capacidades se logra viendo, escuchando y actuando. El uso de una gran variedad de métodos de capacitación, que recurran a todos los sentidos y que proporcionen la oportunidad de tener experiencias personales tiene muchas ventajas sobre las técnicas que sólo recurren a un sentido.

6. Las diferencias en capacidades, antecedentes, experiencias, velocidad para aprender y muchos otros factores, hacen que los individuos adquieran nuevos conocimientos, aptitudes y actitudes a distintos niveles de capacidad o velocidad. Los programas de capacitación necesariamente se deben adaptar, a las diversas velocidades de los distintos individuos.

7. Lo que se expondrá a continuación es verdad, aunque no existe una explicación universal que determine las causas. El curso de muchos tipos de aprendizaje, se efectúa como lo muestran las curvas de aprendizaje que contienen puntos muy altos (simas en la adquisición de conocimientos y aptitudes), seguidos por descensos en los

que hay muy poco o puede incluso no haber aprendizaje. A estos descensos a su vez le siguen curvas ascendentes.

Cada una de estas generalizaciones presenta un punto de vista exclusivo y específico, para las condiciones y los ambientes propios, en los que el proceso de capacitación puede llevarse a cabo.

Cada generalización contribuye con información útil para el administrador-capacitador que desea ayudar al desarrollo de sus compañeros o subalternos. En breve se revisarán las implicaciones de estos principios, pero antes se debe afrontar un reto importante acerca de la capacitación para mejorar las relaciones interpersonales.

4.5 RELACIONES INTERPERSONALES.

Para ello es necesario tomar en cuenta un reto que algunas veces es lanzado por los escépticos respecto a la eficacia potencial de dichos programas. Con frecuencia dichos comentarios incluyen afirmaciones como: "no se cambia el comportamiento de la gente mediante una capacitación formalizada". La gente nace con la capacidad de relacionarse bien con otras personas. Algunas la tienen y otros no. La capacitación resulta inútil para los que no nacieron con esa cualidad." "La capacitación es útil para proporcionar habilidades funcionales, pero no se puede capacitar a la gente en relaciones interpersonales.

Estos comentarios enfatizan una verdad importante: un programa para mejorar las aptitudes interpersonales puede ser concebido en forma brillante y resultar un gran fracaso. Los programas de capacitación pueden impartir el conocimiento necesario al sujeto, pero sin la cooperación de algunos factores personales, experimentales y ambientales, nunca se producirán cambios en el comportamiento.

En primer lugar, el presunto capacitado debe contar con la capacidad y la disposición personal para cambiar su propio comportamiento.

Estos puntos personales para modificar el comportamiento interpersonal están en función de muchos factores. Es necesario un cierto nivel de inteligencia, (capacidad para comprender y reaccionar frente a las circunstancias) para hacer ajustes sociales.

También es esencial un cierto grado de lo que Rokeach llama el sistema de creencias abiertas, para que se logren cambios en el comportamiento mediante la capacitación. Básicamente, un criterio amplio es la capacitación que poseen algunos individuos y que les permite recibir, dirigir y aceptar ideas nuevas de fuentes externas. A partir de observaciones sobre el comportamiento resulta muy claro que no todas las personas son iguales en cuanto a la amplitud de su criterio.

Además el programa de capacitación podrá tener éxito más fácilmente si las metas personales de los individuos son compatibles con las recompensas ofrecidas por el desempeño adecuado que siga al mismo.

Si la persona puede tener la visión de la conveniencia personal de las recompensas prometidas, estará por supuesto, más favorablemente dispuesto a completar el programa y modificar su desempeño.

Los factores experienciales y ambientales, también tienen una gran influencia sobre la eficacia potencial del programa. Algunas instituciones como la familia, la religión, la educación etc., tienen una participación muy importante en la formación de los sistemas de valores, las percepciones de las funciones que se desempeñan y de las normas de comportamiento del individuo. Si el programa de capacitación, pide al sujeto que altere partes de su comportamiento que van de acuerdo a los patrones establecidos por sus antecedentes experienciales y ambientales, probablemente se incline a hacer los ajustes. Sin embargo, si el programa exige tipos de comportamiento que no sean congruentes con estos factores formativos del individuo, la probabilidad de éxito es extremadamente limitada.

La organización formal, a través de su estructura y su jerarquía de autoridad, podrá determinar una gran medida de éxito de los programas de capacitación interpersonal. Por otra parte, cuando la organización formal contribuye a la necesidad de

capacitación cuando estructura las relaciones de trabajo de los empleados. La gente se ve forzada a trabajar con otras gentes. Cuando surgen problemas debido a relaciones de autoridad, comunicación deficiente, variables personales y otros puntos similares, es obvio que necesita tener habilidad en relaciones interpersonales, para manejar las diferencias como resultado, la persona que esté en una posición forzada, puede recibir con mayor facilidad la ayuda del programa.

La recompensa y el apoyo de la organización formal también influirán sobre el sujeto. Si las recompensas que ofrece la empresa son importantes, el sujeto puede decidirse a tomar en serio el requerimiento para cambiar su comportamiento. Si las recompensas ofrecidas son insignificantes y no están relacionadas con sus propias metas, prestará poca atención a las posibilidades del programa

Los grupos informales de trabajo, tienen una responsabilidad directa respecto a la aceptación o rechazo de los nuevos patrones de comportamiento, ya que tienen una participación muy importante en el establecimiento de normas de comportamiento para todos los individuos dentro del grupo. Cualquier cambio puede ser compatible o complementario de las normas ya establecidas o puede ser contrario a ellas. Los cambios que son compatibles tienen una mayor posibilidad de ser adoptados por personas. Si el grupo informal de trabajo se convence de que un cambio de comportamiento resultará benéfico a sus miembros, puede impulsar el cambio a través de su apoyo social.

La tecnología crea necesidades de capacitación, debido a que fuerza a los grupos de trabajo a que funcionen adecuadamente: algunas veces forzando al equipo de trabajo y otras reduciendo las oportunidades de socialización. También en muchos aspectos, la tecnología puede ser un estímulo para el cambio.

Como se puede ver, existe gran número de influencias individuales y ambientales que pueden ayudar a determinar si mediante la capacitación se logrará un cambio importante en el comportamiento de las personas.

Al revisar la pregunta original, parece posible que la capacitación puede producir un cambio en el comportamiento si existen las condiciones personales y ambientales son restrictivas, es probable que un programa de capacitación bien planeado y ejecutado pueda no producir el cambio de comportamiento deseado.

4.6 MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACION

A partir de estas generalizaciones, surgen varias sugerencias para el administrador o instructor profesional que intenta desarrollar y mejorar las capacidades interpersonales de uno o más individuos.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJADOR:

Factores ambientales
y experimentales.

Individuo.

Tecnología.

Comportamiento
del trabajador.

Organización
formal.

Organización
Informal.

1. La investigación de las necesidades personales comparadas con los requerimientos funcionales, ayudará a determinar las necesidades específicas de capacitación de cada empleado a nivel individual. De esta evaluación deberá surgir un conjunto bien definido de normas de desempeño, hacia las que se debe dirigir a cada trabajador.

2. Intentar determinar si la persona cuenta con la inteligencia, madurez y motivación suficientes para realizar con éxito el programa de capacitación. Si se notan deficiencias en éstas áreas, será necesario posponer o cancelar el programa, a menos que se noten mejoras.

3. Ayudar a que la persona vea las necesidades de capacitación, creándole conciencia de los beneficios personales que puede lograr mediante un mejor desempeño. Ayudarlo a considerar las recompensas y satisfacciones que obtendrá a través de los cambios en su comportamiento.

4. Planear el programa de tal manera que se relacione con las experiencias anteriores y las necesidades de los trabajadores. Basarse en sus necesidades como fundamentos para un nuevo desarrollo y comportamiento.

5. De ser posible, planear el programa para que evolucione mediante pequeños pasos, cada uno basado en los anteriores. Por supuesto esta evolución puede requerir que se hagan revisiones conforme se desarrolla el programa; pero se debe estar seguro de que se cuenta con un plan ordenado de revisión, por si es necesario usarlo.

FACTORES QUE ESTIMULAN EL NUEVO COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR:

Factores ambientales y experienciales.

Capacitación.

Individuo.

Tecnología.

Nuevo
comportamiento

Organización
formal.

Organización
informal.

4.7 LA EFICACIA DE LAS TÉCNICAS DE LA CAPACITACION.

El interés principal en la selección de técnicas de capacitación, acordes con las necesidades de los programas, es su eficacia para lograr los objetivos de modificar habilidades, actitudes y, por último, el comportamiento. Una manera de predecir el éxito potencial de las técnicas, consiste en compararlas con una lista de los resultados

que se desean, obtenidos mediante los lineamientos y generalizaciones. Por ello sabemos que cada técnica tiene sus propias fallas y aciertos. El éxito de varios programas, depende directamente de las capacidades y acciones del instructor, para ver que las fases importantes del programa se conduzcan para llenar los requerimientos necesarios.

EVALUACION DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACION:

1. ¿Logró ésta técnica sus objetivos de capacitación sobre la base de un análisis organizacional, operacional y humano?. En otras palabras, ¿está la técnica orientada hacia las necesidades específicas del personal?.
2. ¿Ayuda ésta técnica a la persona para ver los beneficios que puede lograr completando la capacitación misma?
3. ¿Intenta ésta técnica relacionarse a experiencias previas (antecedentes) del capacitado?.
4. ¿Progresar ésta técnica a través de pasos breves y cuidadosamente planeados para su cumplimiento?.
5. ¿Trata ésta técnica de influir en las condiciones organizacionales en las que vive y trabaja la persona?
6. ¿Utiliza ésta técnica diversos sentidos conforme funciona?
7. ¿Permite ésta técnica elaborar porcentajes de aprendizaje individuales?.
8. ¿Logra ésta técnica el compromiso personal (participación) de la persona durante el proceso?.
9. ¿Proporciona ésta técnica recompensas conforme se logra un nuevo comportamiento?.

10. ¿ Proporciona la técnica una retroalimentación regular y constructiva para el capacitado?

11. ¿Ayuda ésta técnica al trabajador a vencer obstáculos?

4.7.1 APLICACION DE LAS TECNICAS POR NIVELES OCUPACIONALES:

Para la aplicación de técnicas hemos seleccionado, de las técnicas anteriormente descritas, aquellas que puedan ser aplicadas a la estructura organizacional de una empresa (mediana o pequeña). Las cuales describiremos a continuación:

a). A nivel mano de obra:

- Hoja de inventario de habilidades.
- Lista de verificación.
- Exámenes.
- Observación directa.
- Registro de personal.
- Indices.

b). A nivel jefes de departamentos o supervisores:

- Entrevistas dirigidas.
- Lista de verificación.
- Comilos.
- Cuestionarios.

c). Personal operativo y/o de oficina:

- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Lista de verificación.
- Registro de personal.
- Observación directa.
- Quejas.

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

d) A nivel jefes de area o gerentes:

- Análisis de puestos.
- Cuestionario.
- Entrevista.
- Corrillos .
- Lista de verificación.

e) A nivel directivo:

- Entrevista.
- Corrillos.
- Cuestionarios.

4.8 INFORME DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES:

Proporcionar una visión general acerca de la forma en que se realiza un informe de diagnóstico de necesidades, señalando cual es su objetivo y la forma en la cual se estructura el contenido del informe.

4.8.1 Objetivos del Informe.

De acuerdo con la definición que el diccionario nos hace de la palabra informe, este es: "Un documento en que una persona presenta a otra, una serie de información clasificada y ordenada sobre un tema específico, que por lo general le auxilia en la toma de decisiones sobre un problema o hecho".

Los objetivos que persigue un informe de diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento son los siguientes:

- Servir de guía para obtener información clasificada y ordenada para la toma de decisiones en la solución de problemas, relacionado con el recurso humano de la organización.
- Obtener datos específicos sobre las situaciones de preocupación y el origen de sus causas, en una empresa.

- **Proporcionar datos específicos sobre las evidencias que justifiquen todas las necesidades de capacitación y adiestramiento detectadas.**
- **Obtener información confiable sobre los problemas que afectan a los recursos humanos en materia de capacitación y adiestramiento, así como sus causas.**
- **Proporcionar información sobre las recomendaciones que se deben tomar para la satisfacción de las necesidades detectadas.**
- **Informe de la situación real en que se encuentran los recursos humanos en relación con su estructura organizacional actual.**
- **Es una fuente de información confiable para la elaboración del inventario de recursos humanos de la empresa**
- **Proporciona información sobre los beneficios que se obtendrán en la realización de los planes y programas.**

Para determinar como se hace el informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, es necesario determinar la información específica que se va a anotar en el mismo.

Para ello es importante definir las preguntas siguientes:

¿Quién lo va a leer?

¿Qué uso se le va a dar posteriormente?

Estas dos preguntas son muy importantes, ya que de ellas, dependerá el enfoque que se les dé al informe: ya sea el orden de la información, el vocabulario, la complejidad, en cuanto a datos y palabras técnicas, la forma de presentación del mismo.

También es importante considerar las características de las personas a quien se dirige.

- **ESPECIALISTAS EN ACTIVIDADES TÉCNICAS RELACIONADAS.**

Este tipo de personas tienen solo un conocimiento general de las actividades de capacitación y adiestramiento, no necesitan seguir paso a paso los adelantos en esta materia.

- **GERENCIA DE LINEA:**

Son los jefes inmediatos de las personas que laboran el informe y están más íntimamente relacionados con los datos con los que hace referencia el informe. Por otra parte, generalmente son los que aprobarán en forma inmediata.

- **ADMINISTRADORES Y/O GERENCIA GENERAL:**

Tienen inmediata necesidad de información de determinado tipo, poseen antecedentes generales de información, y lo que se busca es un resumen general.

No les interesan demasiados detalles técnicos y minuciosos, solo datos concretos y prácticos que les permitan tomar decisiones.

RESUMEN:

El informe del diagnóstico de necesidades es un instrumento para emprender las acciones de capacitación y adiestramiento de las empresas.

Las decisiones administrativas suelen basarse en informes, ya que dependiendo de esta información se orientan los esfuerzos y actividades de capacitación y adiestramiento del personal, hacia aquellas personas que más lo necesitan.

4.8.2 Contenido del Informe:

A continuación veremos la secuencia que debe contener el informe.

- **Título:**

El título del informe es muy importante, ya que permite ubicar al lector en la materia de que se trate.

Por separado a manera de portada. En la misma deberán de asentar los siguientes datos:

A que persona

Puesto o departamento

El nombre de la persona o departamerito que lo realizó.

- Contenido y/o índice:

Es un elemento indispensable del informe y debe de tener en forma clara y concisa cada uno de los temas o incisos que trata el mismo.

De la misma manera, presenta en forma ordenada el contenido, indicando el número de la (s) página (s) que corresponda a cada inciso o tema.

- Objetivo del informe:

En esta parte se proporciona una explicación acerca de los objetivos que se pretenden cubrir con el diagnóstico de necesidades especificando que área, departamento o puesto se estudiaron, la forma en que se realizó el estudio (a nivel ocupacional, organizacional o individual) y si esto intenta satisfacer necesidades presentes o futuras.

- Antecedentes o instrucción:

En este inciso se mencionan las causas que motivaron la realización del estudio del diagnóstico, es decir se anotan las situaciones de preocupación o problemas a nivel organizacional o individual.

Por otra parte proporciona al lector una visión global acerca de la materia tratada, facilitando la comprensión del informe.

- Resumen o sumario:

El resumen debe comprender los elementos indispensables para proporcionar al lector una información suficiente en un espacio limitado.

Por ello debe de incluir una explicación breve, acerca de la investigación efectuada, así como el resultado de la misma.

- Resumen de la organización:

Es necesario enunciar la estructura de la organización que impera en la empresa. Por ello se puede incluir la estructura informal o la que debiera estar operando, así como

la estructura real, es decir la que actualmente impera en la organización. Con ello se pretende establecer un cuadro comparativo entre los puestos, áreas ó departamentos que en realidad se encuentran operando en la organización. Todo esto con la finalidad de detectar si el origen de algunos problemas se debe a una mala organización.

- Inventario de recursos humanos:

El que fué expuesto anteriormente, incluso se puso un ejemplo del inventario del Hospital General de Chimalhuacán.

- Información del "DEBIERA".

Se debe anotar lo que debiera estar sucediendo en la organización, área, puesto o persona.

Mencionar las condiciones ideales en que se debe de efectuar una determinada actividad.

- Información del "ES"

Aquí solo se anotan los datos obtenidos de la "realidad" de lo que está sucediendo en cada puesto de trabajo e individualmente.

- Diferencias detectadas y necesidades de capacitación:

En esta parte del informe se anotan todas aquellas diferencias detectadas en la comparación del "debiera" y del "es", es necesano clasificar las diferencias que se relacionan con el recurso humano y las que se relacionan con la empresa. Dentro de las necesidades del recurso humano, se manifiestan las siguientes como son: actitudes del personal en un puesto de trabajo, falta de conocimientos, habilidades, etc.

Asímismo se clasifican las diferencias relacionadas directamente con la empresa: Materiales, medio ambiente de trabajo, condiciones y medidas de seguridad.

- Recomendación para satisfacer las necesidades detectadas:

Cada acción para su recomendación puede ser presentada de acuerdo al siguiente orden:

- Título de la acción (curso, evento o seminario).
- Objetivo de la acción a realizar.
- Contenido o temario del curso, evento o seminario.
- Personas a quienes se dirige la acción específicamente.
- Duración del evento.
- Persona u organismo que pueden llevar a cabo el curso.
- Lugar donde se puede llevar a cabo el evento.
- Fecha de realización del evento.
- Número de eventos a realizar durante el período.
- Costo aproximado de cada acción propuesta (curso, evento ó seminario).

- Presupuesto recomendable:

Se refiere a los costos de todas las acciones de capacitación para satisfacer las necesidades detectadas.

Se recomienda que los costos estén detallados y relacionados con las acciones específicas a que corresponda. Asimismo el presupuesto debe referirse a un puesto, departamento o área de la empresa, a efecto de cuantificar los costos de las acciones en función de la magnitud del problema detectado.

Por último el presupuesto debe estar desglosado con el objeto de conocer el monto de la inversión y el tiempo en que se va a aplicar.

- Beneficios a obtener:

Es uno de los mas importantes, ya que en el se enuncian todos los beneficios o ventajas que se van a obtener, una vez aplicadas las acciones recomendadas.

Estimando el valor cualitativo como cuantitativo, para que justifiquen la inversión en todas las acciones de capacitación y adiestramiento

- Conclusiones y recomendaciones:

Incluir las conclusiones que se obtuvieron a partir de todo lo escrito, además de la conclusión principal o genérica, que puede constituir la parte más importante de éste

diagnóstico.

- Anexos:

Son aquellos que nos permiten tener una idea clara y detallada del problema estudiado como lo son: Gráficas, tablas, descripción de puestos, entrevistas y en general todas aquellas formas que hayan utilizado en la elaboración del diagnóstico de necesidades, esta parte va al final.

- Resumen:

Todo informe de diagnóstico de necesidades debe de contener básicamente tres partes:

a) Material preliminar que comprende:

- Título.
- Contenido o índice.
- Objetivo del informe.
- Antecedentes o introducción.
- Resumen o sumario.

b) Material informativo:

- Estructura de la organización.
- Inventario de recursos humanos.
- Información del "DEBIERA".
- Información del "ES".
- Diferencias detectadas y necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Recomendaciones para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Presupuesto recomendable.
- Beneficios a obtener.

c) Material complementario:

- Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos.

4.9 ASIGNACION DE FECHAS, HORARIOS Y DURACION DE EVENTOS:

Los principales factores para la determinación de la fechas, horarios y duración de eventos son los siguientes:

- Plazo en el que se requiere realizar la capacitación de los trabajadores. Este es el factor que influye más al hacer la determinación de fechas, pues precisa cuando deberán estar satisfechas las necesidades.
- Cargas de trabajo: los eventos de capacitación se recomienda llevarlos a cabo, cuando los trabajadores por capacitar tengan menos carga de trabajo. Con ello se interrumpirá en menor medida la producción de servicios. El personal asistirá con menos presiones y dispondrá de más tiempo libre, haciendo más fácil y efectivo el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Horarios de trabajo: Los horarios de trabajo se estructuran dependiendo del tiempo de trabajo o producción de servicios.
- Puestos de trabajo: De acuerdo con los puestos de trabajo, se determinará a cuáles se atenderá primero y a cuáles posteriormente; o para cubrir vacantes en algún puesto de trabajo
- Número de trabajadores: Según el número de trabajadores por capacitar se podrán formar dos o más grupos de trabajo, sobre todo cuando se tiene personal por capacitar en turno matutino, vespertino e inclusive nocturno.
- Disponibilidad de instructores: Es conveniente establecer acuerdos con los instructores, tanto internos como externos, para indicar las fechas en que podrían impartir la instrucción.

4.9.1. Definición de Recursos del Programa:

La definición de recursos del programa de capacitación, consiste en designar los recursos tanto humanos como materiales indispensables para la realización de los programas previstos.

En la definición de recursos se considerarán prioritariamente aquellos que ya existen. También se considerará el tiempo que se ocupará cada uno de los recursos, con el fin de determinar su costo y vigilar su aplicación y disponibilidad.

A continuación se presenta una guía de los recursos más significativos en la habilitación de un programa.

4.9.1.1. Recursos Humanos:

- Coordinadores de la capacitación.
- Elaboradores de programas.
- Productores de materiales audiovisuales.

4.9.1.2. Recursos Materiales:

- Salones-
- Mobiliario
- Proyectors
- Pantallas
- Monitores de T.V.
- Videocassetas.
- Rotafolios.
- Pizarrón.
- Herramientas.
- Instalaciones
- Equipos.
- Videocintas
- Películas.
- Transparencias.

- Apuntes.
- Textos.
- Manuales, etc.

Independientemente de los factores antes mencionados, existen tres que son los que significativamente determinan la relación de los recursos necesarios para habilitar un programa y son:

- El grado en que se coadyuvarán a alcanzar los objetivos del aprendizaje.
- El costo que significa su empleo.
- La carencia ó disponibilidad de tal recurso.

En el caso del personal; la experiencia y el dominio del tema.

En términos generales, se puede decir que los propósitos de definir los recursos de un programa son:

- Promover recursos humanos.
- Preparar eventos.
- promover instalaciones, equipos y servicios de apoyo.

Promover recursos humanos consiste, en encontrar instituciones capacitadoras o instructores externos, formar instructores, confirmar asistencia de los trabajadores a los eventos de capacitación y formar ó contratar elaboradores de programas y coordinadores de eventos.

4.9.2 Elaboración del Presupuesto del Programa.

La finalidad del presupuesto del programa de capacitación y adiestramiento, es controlar financieramente los recursos destinados a la capacitación y adiestramiento. la programación de actividades y su calendanzación, permitirán proveer los recursos necesarios y cuantificarlos adecuadamente.

La planeación y realización del programa, requiere definir los costos de cada una de las fases que lo componen, que darán forma al presupuesto financiero, para su realización.

Para obtener el presupuesto del programa, es necesario considerar el costo que deberá cubrir por motivo de la realización de cada evento.

A continuación se muestra una lista de los principales gastos que se originan al desarrollar un evento de capacitación:

- Pago de instructores.
- Gastos de los instructores, incluyendo viáticos y transportación, en caso de que vengan de fuera de la empresa.
- Gastos de los participantes, incluyendo viáticos y transportación, en caso de que salgan de la empresa.
- Elaboración de manuales, textos y materiales impresos.
- Alquiler de equipos de apoyo para la instrucción.
- Pago de tiempo extra a trabajadores.
- Período de inducción de los trabajadores.

4.9.2.1 Programa Final de Capacitación que Contendrá:

- a) Número de trabajadores por puesto de trabajo.
- b) Asignación de cursos por puesto de trabajo
- c) Especificación de objetos generales y específicos de los cursos ó eventos.
- d) Contenido temático de los cursos ó eventos.
- e) Duración en total de las horas de cada uno de los cursos ó eventos que se impartan.
- f) Datos relativos a los agentes ó instituciones capacitadoras y a los instructores internos.
- g) Precisión de las etapas que conforman el plan de los programas y eventos.
- h) Firmas tanto del patrón como de los trabajadores ó sus representantes.

CAPITULO 5.

EL JEFE DE CAPACITACION Y
ADIENTRAMIENTO



CAPITULO 5.

5.1 FUNCIONES DEL PUESTO DE JEFE DE CAPACITACION.

Definición.- El jefe de capacitación, es el encargado de precisar, las políticas de capacitación, planear, controlar y dirigir la función de capacitación, así como el cumplimiento de las disposiciones que señala la Ley Federal de Trabajo, en materia de capacitación

5.1.2 Perfil del puesto:

El jefe de capacitación ideal debe contar con las siguientes características:

5.1.2.1. Personales.

- Responsable.
- Organizado.
- Previsor.
- Creativo.
- Emprendedor.
- Metódico.
- Comunicativo
- Ahorrativo.
- Analítico.
- Puntual.

5.1.2.2. De las Relaciones Humanas.

Facilidad para relacionarse con el personal.

- Dirección de personal.
- Buen negociador.
- Facilidad para interrelacionarse, con instructores de **capacitación**.

5.1.2.3. Técnica y experiencia.

- Establecimiento de políticas de capacitación .

- Diagnóstico de necesidades de capacitación .
- Elaboración de programas de capacitación.
- Elaboración de instrumentos de evaluación.
- Selección y/o elaboración de material didáctico.
- Selección de métodos de capacitación.
- Evaluación de sistemas de capacitación.
- Promoción de la capacitación.

5.1.2.4 Contratación de instructores e instituciones.

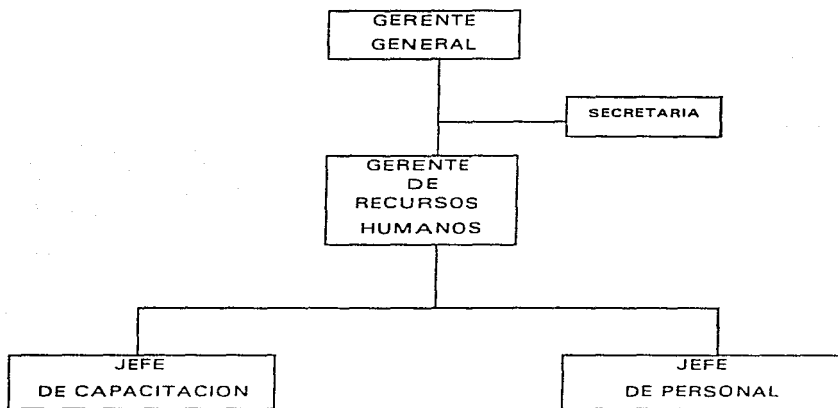
- Programación de cursos.
- Elaboración de informes.
- Elaboración de presupuestos.
- Coordinación de eventos de capacitación.
- Control del desarrollo de la capacitación.
- Gestión del cumplimiento legal de la capacitación.

5.1.2. 5. Funciones:

- Establecer conjuntamente con la directiva, las políticas y objetivos para la capacitación de los trabajadores.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal.
- Elaborar planes y programas de capacitación.
- Habilitar planes y programas de capacitación.
- Coordinar el desarrollo de los programas de capacitación.
- Promover la capacitación en la empresa.
- Elaborar presupuestos para el desarrollo de la capacitación.
- Evaluar los informes de los resultados del proceso de la capacitación.
- Gestionar, ante las autoridades federales de trabajo, los trámites para cumplir con la obligación patronal de capacitar al personal de la empresa.

5.1.2.6 Localización.

El puesto del jefe de capacitación con la categoría y necesidad se puede ubicar de la siguiente manera:



5.1.2.7. Objetivos:

El jefe de capacitación, conozca la definición de su puesto de trabajo.

- Que el jefe de capacitación identifique las principales características que configuran el perfil de su puesto de trabajo.
- Que el jefe de capacitación conozca las funciones propias de su puesto de trabajo.
- Sepa localizar la posición de su puesto de trabajo en la organización.

Conceptos:

Las constancias de habilidades laborales son expedidas por la entidad instructora o el capacitador (artículo 153-V, por la Ley Federal del Trabajo).

Plan de Capacitación:

Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación, respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades.

Curso:

Es el conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo cuya reunión conforma a un programa de capacitación

Programa de Capacitación:

Parte de un plan que contiene en términos de tiempo y de recursos y de manera por menorizada, las acciones de capacitación que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

El plan de capacitación esta formado por Programas y Cursos:

Los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la Ley, sino que su diseño y operacion deben de estar enfocados a estructurar todas las actividades de enseñanza - aprendizaje con el objetivo de cubrir las necesidades.

5.2. EXPEDICION DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES:

5.2.1 Concepto:

La constancia de habilidades laborales, es el documento que acredita que un trabajador reúne las características necesarias, para desarrollar correctamente su puesto de trabajo toda vez que ha sido capacitado en todas las actividades necesarias, para el desempeño de su puesto de trabajo a través de una serie de cursos especialmente formulados y adecuadamente aplicados.

La expedición y registro de constancias de habilidades laborales otorgadas a los trabajadores capacitados, constituye la etapa final del proceso de capacitación, en virtud de ser ésta la única prueba efectiva de que:

Los patrones han cumplido efectivamente con su obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, pues la simple presentación y registro de sus planes y programas, no es garantía de su ejecución.

La obtención por parte del trabajador de una constancia de habilidades laborales otorgadas por la empresa, certificada por el o los agentes capacitadores y autenticada por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, es la prueba de que ha sido instruido en las actividades necesarias para el desempeño de su trabajo, a través de una serie de cursos especialmente formulados y adecuadamente aplicados conforme el plan y los programas que la empresa a diseñado y que han sido previamente aprobados, registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Será requisito indispensable para la validéz del documento, la firma de los Agentes Capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación debera incluirse también la firma del propietario o representante legal, cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que tenga ante el registro federal de contribuyentes.

Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la forma DC-4, (según modelo anexo).

Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, se formularán en la forma DC-5, (modelo anexo).

5.2.2 Formas de constancias de habilidades laborales, DC-4 y DC-5.

Instrucciones de llenado.

La forma DC-5, deberá presentarse por triplicado, debiendo incluirse una copia de las constancias de la forma DC-4, relacionadas en las respectivas listas.

- Los espacios que indican "no se llene" dejarlos en blanco.
- En los espacios que se presentan alternativas marca con una "x" la que corresponda dado el caso.

Escribir a máquina o con letra de molde.

APARTADO (1); fecha en que se otorga:

Anotar el día, mes y año en que se otorga la Constancia de Habilidades Laborales al trabajador cuando éste haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de capacitación y/o adiestramiento, dirigidos a su puesto de trabajo, conforme al plan y programa registrado.

APARTADO (2); expedida al C:

Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a quién se expida la constancia, así como su Registro Federal de Contribuyentes.

APARTADO (3); puesto de:

Anotar la denominación del puesto al que se dirigió la capacitación y/o adiestramiento conforme al plan de programas registrados.

APARTADO (4); en:

Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como su registro federal de contribuyentes, donde el trabajador presta sus servicios.

En los siguientes renglones se anotará, el domicilio de la empresa o patrón.

APARTADO (5); actividades específicas o giro de la empresa:

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.

APARTADO (6); número de Registro del Plan de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

Señalar el número con el cual quedo registrado el plan y programa de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (7); origen de la constancia:

Marcar con una "x" según el caso, el origen de la constancia.

PROGRAMA ESPECIFICO:

En el caso de que el trabajador, haya sido capacitado y/o adiestrado conforme a un plan y programa presentado y registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Adhesión a Programas Generales:

En el caso de que el patrón proporcione al trabajador capacitación o adiestramiento, mediante la adhesión a un programa general de capacitación legalmente registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Exámen de Suficiencia o Comprobación Documental:

Cuando el trabajador haya acreditado su capacidad en base a las opciones que señala el artículo 153-U, de la Ley Federal del Trabajo. En caso de acreditación mediante exámen de suficiencia, anotar el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (8); duración de la capacitación o adiestramiento del trabajador:

Anotar el mes y año de inicio del primer curso y el mes y año de terminación del último curso aprobado por el trabajador.

APARTADO (9); actividades esenciales del puesto a que se refiere la presente constancia:

Describir las actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

APARTADO (10); nombre del curso, nivel educativo y/o programa general:

Relacionar el nombre de la totalidad de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales impartidos al trabajador conforme el plan y los programas de capacitación.

APARTADO (11); instructor interno:

Anotar el nombre y Registro Federal de Contribuyentes del ó de los instructores internos que impartieron el ó los cursos.

APARTADO (12); instructor externo independiente ó institución capacitadora:

Señalar el nombre ó denominación según el caso, y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del ó de los instructores externos independientes ó entidades capacitadoras que impartieron el ó los cursos.

APARTADO (13); programas generales:

Anotar el nombre y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del agente capacitador. que impartió el programa general.

APARTADO (14); duración:

Anotar la totalidad de horas que comprendió cada uno de los cursos, aventos, niveles de educación y/o programas generales, de acuerdo con lo programado en el plan y programa de capacitación y adiestramiento.

APARTADO (15); firma del agente capacitador:

En esta columna firmarán cada uno de los agentes capacitadores que impartieron los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales.

En caso de Institución Capacitadora, deberá firmar también el representante legal.

APARTADO (16); con número de registro.

Anotar el número con el cual quedó registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa, misma que autentifica la constancia de habilidades laborales.

APARTADO (17); representante de la empresa ante la comisión:

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y firma del representante de la empresa ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (18); representante de los trabajadores ante la comisión:

En este espacio anotar el nombre, Registro Federal de Contribuyentes y firma de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (19); firma del trabajador:

En este espacio firmara el trabajador a quién se otorga la constancia de habilidades laborales.

FORMA DE LISTA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES (DC-5).

APARTADO (1); fecha:

Anotar el día, mes , año de presentación de la lista ante la autoridad.

APARTADO (2); nombre ó razón social de la empresa ó patrón:

Anotar el nombre ó razón social de la empresa ó patrón, así como las claves de su registro federal de contribuyentes y el registro del I.M.S.S., en los renglones siguientes anotar calle, número, ya sea interior o exterior, colonia, población, código postal, municipio, entidad federativa, donde se localice la empresa o patrón.

APARTADO (3); actividad específica o giro de la empresa.

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.

APARTADO (4); número de registro del plan y programa de capacitación y adiestramiento:

Anotar el número con el cual quedó registrado el plan y programa de la empresa, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (5); relacione a los trabajadores agrupándolos por puesto de trabajo.

Se agrupará por puesto de trabajo a los trabajadores capacitados y/o adiestrados, anotando únicamente el nombre de los trabajadores integrantes de dichos puestos a los cuales se les expidió la constancia de habilidades laborales, su registro federal de contribuyentes y la fecha de expedición de la constancia (la fecha deberá coincidir con la señalada en la forma DC-4.

APARTADO (6); nombre y forma del patrón o representante de la empresa.

En este renglón se anotará el nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa como responsable de la información vertida en la forma DC-5



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

FECHA EN QUE SE OTORGA		
(1)		
DIA	MES	AÑO
REG. FED. DE CONT.		
(2)		

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR (2)

QUE EN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ALMESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

(3)

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (4)

REG. FED. DE CONT. (4)

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
(4)			

PUBLICACION	C.P.	MUNICIPIO	ENT. FEDERATIVA
(4)			

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GRUPO DE LA EMPRESA (5)

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ALMESTRAMIENTO DE LA EMPRESA (6)

ORDEN DE LA CONSTANCIA

FORMA ESPECIFICA (7)

ADHESION A PROGRAMAS GENERALES No. DE REG. ---

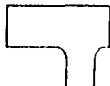
EXAMEN DE SUFICIENCIA O COMPROBACION DOCUMENTAL LEAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ALMESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR (8)

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

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

(9)



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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA (1)		
DÍA	MESES	AÑO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN (2)	REG. FED. DE CONT. (2)
	REG. IMSS (2)

CALLE (2)	Nº EXT. Nº INT. COLONIA (2)
------------------	------------------------------------

POBLACIÓN (2)	C.P. MUNICIPIO (2)	ENTIDAD FEDERATIVA
----------------------	---------------------------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO DE LA EMPRESA (3)	Nº DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (4)
--	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPÁNDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O. (NO GREGAR)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EMPLEÓ LA CONSTANCIA
(5)		(5)		(5)

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA - DE - 5

5.3 EJECUCION DEL PLAN Y PROGRAMA.

Una vez determinados los contenidos en los cursos que se deben de tratar con sus representativos instructores, ya sean internos o externos y que se hayan escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos cursos con sus respectivos materiales de apoyo, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación y adiestramiento, ya sea dentro o fuera de la empresa, es decir, el plan y programa de capacitación y adiestramiento entra en su fase dinámica.

5.4 EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

La evaluación corresponde al último paso de nuestra estrategia a seguir, ya que es la forma en que se van a medir los resultados del plan y programa de capacitación y adiestramiento.

La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultado de la capacitación y adiestramiento, la evaluación permite:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y adiestramiento.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante su trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarles sus resultados.

La función de la evaluación es conocer cuantitativamente y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un plan y programa de capacitación y adiestramiento, es decir, hasta que grado el plan y programa a resuelto las necesidades de capacitación y adiestramiento que se tenían.

CAPITULO 6.

CASO PRACTICO
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO 6.

6.1 CASO PRACTICO.

OBJETIVO:

Que el trabajador tenga mayor conocimiento y habilidades para el puesto que ocupa o va a ocupar, para prevenir riesgos de trabajo y tener una mayor productividad.

HIPOTESIS:

Es de vital importancia conocer las necesidades de capacitación y adiestramiento que tiene el empleado y en general la empresa para un mejor logro de objetivos.

QUESTIONARIO 1.

Instrucciones:

- Escriba en letra de molde y en forma clara (legible).
- No utilice abreviaturas.
- Encierre en un círculo la respuesta correcta.
- siga las indicaciones.

DATOS GENERALES.

Nombre: _____
apellido paterno materno nombre (s)

Sexo: _____ Reg. Fed. de Causantes: _____

Estado Civil: _____ Teléfono: _____

Domicilio particular:

Puesto que ocupa en la Institución y departamento al que pertenece:

Puesto: Departamento:

1.- Al ingresar a la Intitución se les dá capacitación previa a los empleados.

SI

NO

Porqué?:

2.- Cree usted que es importante dar capacitación y adiestramiento a los empleados de la Institución.

SI

NO

Porqué?:

3.- Cree usted que si se les dá capacitación y adiestramiento, existan menos riesgos de trabajo, para el empleado y un mejor rendimiento.

SI

NO

Porqué?:

4.- Cómo detectan las necesidades de capacitación y adiestramiento en los empleados.

- Porque se les hace un cuestionario personal.
- Se les hace una entrevista.
- Existe menor producción.

5.- Cada que tiempo se les dá cursos de capacitación.

- Cada mes.
- Cada tres meses.
- Cada seis meses.
- Una vez por año.

6.- Se les obliga a los empleados a tomar los cursos de capacitación y adiestramiento.

SI

NO

Porqué?: Es opcional.

7.- Cree usted que es importante hacer programas de capacitación, para el personal dependiendo del puesto que desempeña.

SI

NO

Porqué?: Cada empleado haría mejor su trabajo.

2.- ¿Cree usted que es importante la capacitación y el adiestramiento?

SI

NO

Porqué?: _____

3.- ¿Cuántos cursos de capacitación y adiestramiento toma usted durante el año?

Uno.

Dos.

Tres.

Ninguno.

4.- ¿Se les avisa oportunamente para tomar los cursos de capacitación y adiestramiento o usted investiga las fechas?

SI

NO

Porqué?: _____

5.- ¿Usted elige los cursos de capacitación y adiestramiento o las autoridades se los imponen?

SI

NO

Porqué?: _____

6.- ¿Su jefe inmediato les dá las facilidades para tomar los cursos de capacitación y adiestramiento o les pone obstáculos?

SI

NO

Porqué?: _____

7.- ¿Los cursos de capacitación y adiestramiento que ha tomado se relacionan con el trabajo que usted desempeña?

SI

NO

Porqué?: _____

8.- ¿Le han servido los cursos que ha tomado de capacitación y adiestramiento para el mejor desempeño en su trabajo?

SI

NO

Porqué?: _____

9.- ¿Escriba que cursos le gustaría tomar para un mejor desempeño de su trabajo?

10.- ¿Usted toma los cursos para su superación personal?

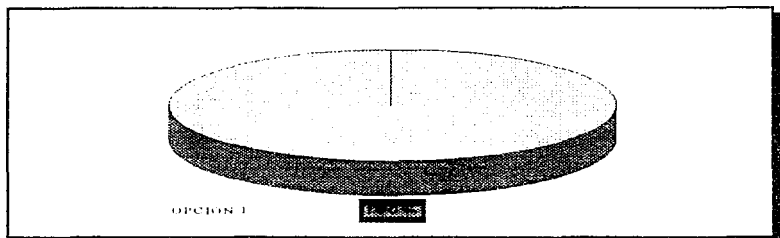
SI

NO

Porqué?:

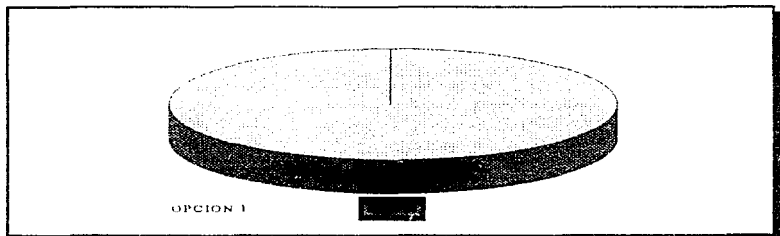
1.- ¿Al ingresar a la Institución no se les da ningún curso de capacitación y adiestramiento?, ¿ a usted le gustaría que lo dieran?.

OPCION 1. SI = 100%



2. ¿Cree usted que es importante la capacitación y el adiestramiento?.

OPCION 1. SI = 100%

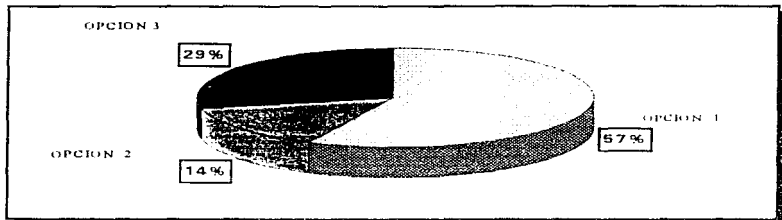


3. ¿Cuántos cursos de capacitación y adiestramiento toma usted durante el año?.

OPCION 1 UNO = 57 %

OPCION 2 DOS = 14 %

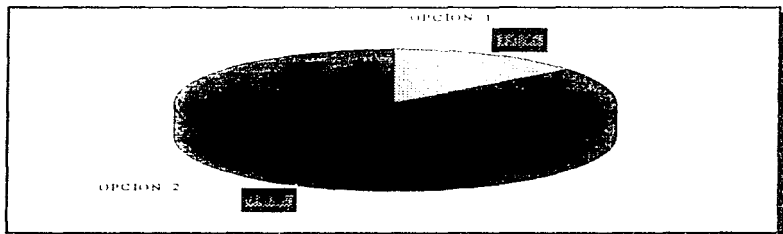
OPCION 3 TRES = 29 %



4. ¿Se les avisa oportunamente para tomar los cursos de capacitación y adiestramiento ó usted investiga las fechas?.

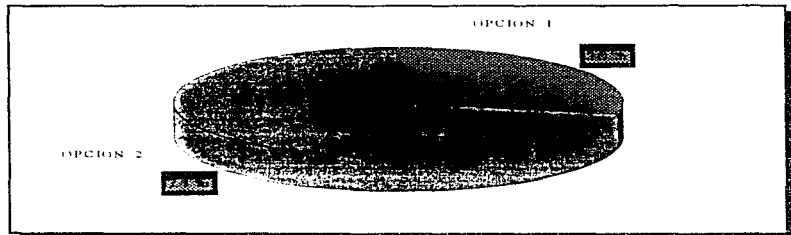
OPCION 1 ME AVISAN = 14%

OPCION 2 INVESTIGO = 86%



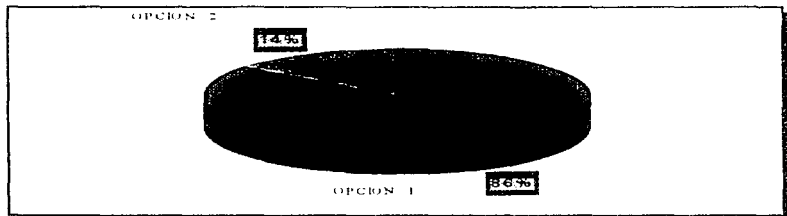
5. ¿Usted elige los cursos de capacitación y adiestramiento ó las autoridades se los imponen?

OPCION 1 LOS ELIJO = 29%
OPCION 2 LOS IMPONEN = 71%



6. ¿Su jefe inmediato les da facilidades para tomar los cursos de capacitacion y adiestramiento ó les pone obstaculos?

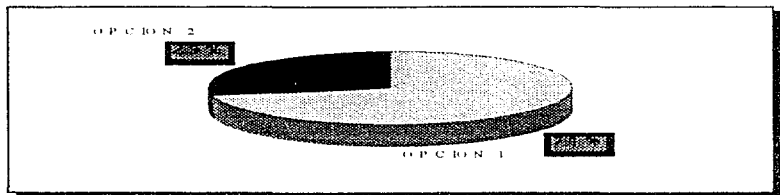
OPCION 1. DA FACILIDADES = 86%
OPCION 2. PONE OBSTACULOS = 14%



7. ¿Los cursos de capacitación y adiestramiento que ha tomado se relacionan con el trabajo que usted desempeña?

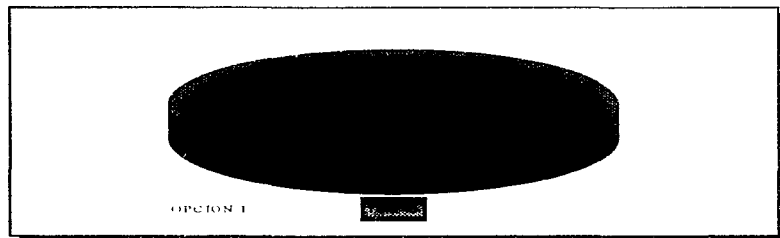
OPCION 1. SI = 71%

OPCION 2. NO = 29%



8. ¿Le han servido los cursos que ha tomado de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo?

OPCION 1 SI = 100%

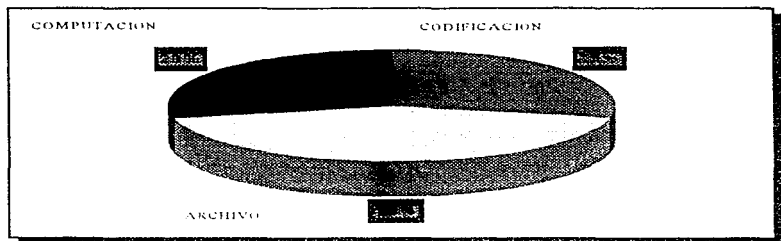


9. ¿Escriba que cursos le gustaría tomar para un mejor desempeño de su trabajo?

OPCION 1 COMPUTACION = 29%

OPCION 2 ARCHIVO = 43%

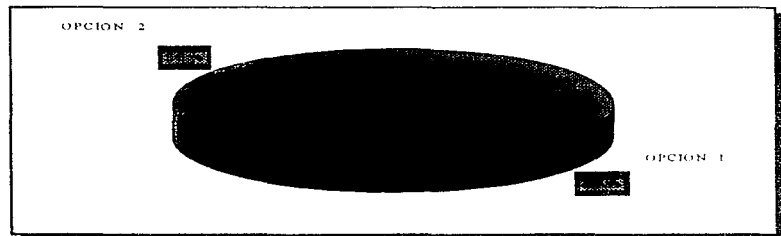
OPCION 3 CODIFICACION = 28%



10. ¿Usted toma los cursos para su superación personal?

OPCION 1 SI = 71%

OPCION 2 NO = 29%



INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

SUS RESPUESTAS AL PRESENTE CUESTIONARIO SERVIRÁN PARA REALIZAR EL RECURSO HUMANOS DEL ISEM. ES POR ELLO QUE SOLICITAMOS SEA CONTESTADO CON LETRA DE MOLDE; EN LAS PREGUNTAS DONDE ENCUENTRE VARIAS OPCIONES DEBER DE ELLAS Y ESCRIBIR EL NÚMERO CORRESPONDIENTE EN EL RECUADRO.

1.- NOMBRE:

APELLIDO PATERNO:
 APELLIDO MATERNO:
 NOMBRE(S):

2.- DOMICILIO PARTICULAR:

CALLE:
 Num. Exterior: Num. Interior: Manzana:
 Loc.: Edificio:

COLONIA/BARRIO/POBLACION:

CIUDAD/MUNICIPIO:

ESTADO: COD. POST.:

TEL. OFICINA: EXT.

TEL. PART.:

3.- CLAVE PRESUPUESTAL:

4.- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES:

5.- LUGAR DE NACIMIENTO: 10 AÑOS DE EDAD

ESTADO

6.- NACIONALIDAD:

1. MEXICANA 2. OTRA CUAL:

7.- SEXO:

1. FEMENINO 2. MASCULINO

8.- ESTADO CIVIL:

1. SOLTERO 3. VIUDO 5. SEPARADO
 2. CASADO 4. DIVORCIADO 6. UNIÓN LIBRE

9.- ¿CUANTOS HIJOS TIENE?

MEJORES DE 4 AÑOS DE 6 A 12 AÑOS DE 13 A 18 AÑOS MAYE

10.- ¿CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED ECONOMICAMENTE?

14.- ¿DOMINA USTED ALGÚN DIALECTO?

1. SI

2. NO

DIALECTO

1. OTOMÍ

2. MAZAHUA

3. OTRO

CUAL _____

(SI ANOTA EL NUMERO 3 ESPECIFIQUE CUAL EN LA LINEA CORRESPONDIENTE)

GRADO DE DOMINIO

DIALECTO

HABLAR

LEER

ESCRIBIR

1. BÁSICO (75%)

2. INTERMEDIO (50%)

3. AVANZADO (80%)

(ANOTE EL NUMERO EN EL RECUADRO DEL DIALECTO AL QUE HAGA REFERENCIA)

15.- ¿CUANDO INGRESO USTED AL ISEM? (AA/MM/DD)

16.- ¿MENCIONE EL CENTRO DE TRABAJO Y FUNCION REAL QUE DESEMPEÑA EN EL ISEM 7

(NO ANOTE NADA)

CENTRO DE TRABAJO _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

FUNCION _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

17.- ¿DESDE CUANDO TRABAJA EN ESTE PUESTO? (AA/MM/DD)

18.- ¿CUAL ES SU TURNO DE TRABAJO?

1. MATUTINO
2. VESPERTINO

3. NOCTURNO
4. MIXTO

5. SABADO DOM Y FESTIVOS
6. OTRO CUAL _____

19.- ¿CUANTO TIEMPO UTILIZA PARA IR A SU LUGAR DE TRABAJO?

1) MENOS DE 30 MINUTOS

2) DE 30 MIN A UNA HORA

3) MAS DE UNA HORA

20.- ¿DE DONDE VIENE HABITUALMENTE PARA ASISTIR A SU TRABAJO?

1. CASA
2. ESCUELA

3. OTRO TRABAJO
4. OTRO _____

21.- ¿HABITUALMENTE A DONDE VA AL SALIR DEL MISMO?

1. CASA
2. ESCUELA

3. OTRO TRABAJO
4. OTRO _____

22.- ¿CUAL ES EL MEDIO DE TRANSPORTE QUE NORMALMENTE UTILIZA PARA IR A SU TRABAJO?

1. AUTOMOVIL
2. CAMION URBANO
3. TAXI

4. MOTOCICLETA
5. BICICLETA
6. CAMION FORANEO

7. COLECTIVO
8. CAMBANDO
9. METRO

(SI SON VARIOS ESPECIFIQUE SUS OPCIONES EN LOS CUADROS CORRESPONDIENTE)

23. ¿TIENE USTED OTRO EMPLEO REMUNERADO?

1. SI

2. NO

(SI CONTESTA NO, FAVOR DE PASAR A LA PREGUNTA 24)

EN QUE TIPO DE INSTITUCION O EMPRESA

1. GOBIERNO ESTATAL
2. GOBIERNO FEDERAL
3. ORG. DESCENTRALIZADO
4. EMPRESA PRIVADA

5. BANCA O SEGUROS
6. EJERCICIO LIBRE DE SU PROFESION
7. DESEMPEÑO DE UN OFICIO
8. TRABAJOS PROPIOS DEL CAMPO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)

TURNO

1. MATUTINO
2. VESPERTINO

3. NOCTURNO
4. MIXTO

5. SABADO, DOM. Y FEST.
6. OTRO CUAL _____

24.- ¿QUE PUESTO TIENE SU JEFE INMEDIATO

PUESTO: _____



25.- EN CASO DE ACCIDENTE O EMERGENCIA AVISAR A:

NOMBRE: _____

TELÉFONO: _____ EXT. _____

DIRECCION: _____

NOMBRE

Firma

FECHA

CASO PRACTICO.

Resumen:

Este caso práctico lo hice en el **Hospital General de Chimalhuacan** de la siguiente forma:

- 1. Primer paso.-** Investigue si existía un departamento de capacitación, el cual me di cuenta que si existe, pero tiene por nombre "departamento de enseñanza".
- 2. Segundo paso.-** Hice un cuestionario para la jefatura del departamento de Servicios Generales, para investigar como se daba la capacitación y adiestramiento a los empleados.
- 3. Tercer paso.-** Hice cuestionarios para los empleados, para saber si estaban contentos con la capacitación y adiestramiento que se les daba y como se les daba.
- 4. Cuarto paso.-** Comparé resultados.
- 5. Quinto paso.-** Hice graficas para medir el porcentaje.
- 6. Sexto paso.-** Hice conclusiones y recomendaciones.

6.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

De acuerdo con la investigación hecha anteriormente, utilizando una de las técnicas anteriormente descritas como lo es el cuestionario, me di cuenta de que en el Hospital General de Chimalhuacán, la capacitación y el adiestramiento es una dinámica constante en la organización y no está muy bien empleada, y de llevarse a cabo adecuadamente, los beneficios se verían reflejados en un mayor rendimiento del personal, lo cual repercutiría en realizar los trabajos con mayor eficiencia, y a su vez sería una motivación para los empleados, ya que estos estarían preparados para ocupar puestos de mayor responsabilidad, y como consecuencia dará como resultado un incremento en el nivel económico y productivo de los mismos.

Por lo tanto, es importante que se conozcan todas las técnicas. Pero también es importante, que se hagan planes y programas de trabajo de capacitación y adiestramiento, dado que un mayor conocimiento de los mismos, dará como resultado obtener los objetivos previstos. Y al llevarse a cabo la elaboración de los planes y programas de trabajo, se obtendrá un mayor rendimiento de las funciones específicas que realiza cada empleado en la organización.

Es por ello que he considerado en el presente trabajo, tanto las técnicas como las herramientas a emplear, así como las bases legales que deben utilizar dichos planes y programas de capacitación y adiestramiento, con el objeto de que las organizaciones elaboren sus planes y programas en forma adecuada y en función de sus necesidades.

Recomendaciones:

Considero que la situación de la organización (Hospital General de Chimalhuacán), está deficiente ya que no existen planes ni programas de capacitación y adiestramiento adecuados para cada departamento, por lo cual recomendaría que se pusiera a una persona especializada en la capacitación y adiestramiento como lo sería un Licenciado en Administración para que elabore los planes y programas de capacitación y adiestramiento ya que la persona actualmente encargada del departamento de Enseñanza es un Licenciado en Derecho y por lo tanto no cuenta con los conocimientos necesarios sobre el tema por lo que es indispensable que la organización proporcione los elementos necesarios para un buen desempeño en las labores de cada trabajador o empleado, lo cual redundará en un cambio de actitud del empleado, al darse cuenta de la importancia que tiene para la organización el hecho de que él trabaje en las condiciones y con los métodos más apropiados para su labor.

Además, si al ingresar a la Institución, se les diera un curso de introducción de lo que es su trabajo de la función a desempeñar, sería más fácil para ellos realizar su labor, ya que conocerían más de que se trata su trabajo, también pienso que se deberían de dar más cursos de capacitación y adiestramiento, dependiendo de la función que realiza cada departamento.

6.3 BIBLIOGRAFIA.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

William B. Werther, Jr./ Keith Davis.

Editorial Mc Graw Hill.

Edición Segunda.

Número de Páginas 434.

Administración de Personal

Agustin Reyes Ponce.

Editorial Limusa.

Primera Parte

Número de Páginas 235.

Administración de Recursos Humanos.

Fernando Arias Galicia.

Editorial Trillas.

Décimo sexta impresión Junio, 1986.

Ley Federal del Trabajo.

Cavazos Flores Baltazar.

Editorial Trillas, México, 1988.

Manual de Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas y Criterios para la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Editado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", de la Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1984.

Administración de Recursos Humanos.

O. Jeff Harris, Jr.

Editorial Limusa Noriega, S.A. de C. V., México, D, F, 1980.

Edición Primera.

Número de Páginas. 586.

Manual del Puesto de Jefe de Capacitación.

Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A. C.

Secretaría de Turismo.

Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Editorial Limusa

Edición Primera. 1992.

Número de Páginas. 189.

Capacitación (Training), Adiestramiento y Formación Profesional.

William MC Gehee, Ph.D. y Paul W. Thayer, Ph.D.

Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, D.F. 1976.

Edición Segunda.

Número de Páginas. 336.

La Capacitación Práctica en las Organizaciones.

Métodos y Técnicas.

Alejandro Mendoza Nuñez.

Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1985.

Edición Primera.

Número de Páginas. 179.

Programa de Capacitación y Adiestramiento AHMSA.

México, 1988.