

40
2ej



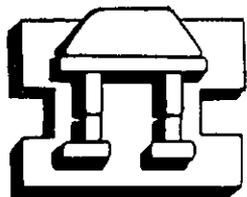
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

PROCESO PARA LA PREPARACION Y VALORACION
DE PLANES DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO.

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
ANA MARIA DIAZ GONZALEZ

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. OMAR ABRAHAM CORONADO VAZQUEZ
SINODALES: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
LIC. ESTEBAN CORTES SOLIS



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA,

OCTUBRE DE ~~1999~~

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1999 271169



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco a Omar Abraham Coronado Vázquez, por su gran instrucción y motivación.

Agradezco a mis asesores: Marco Vinicio Velasco del Valle y Esteban Cortés Solís; por su asesoramiento.

Cada vez que desistía en el camino, ahí estaba una gran familia que me alentaba con amor. Agradezco infinitamente a mi mami, a mi papi y mis hermanos por el apoyo que me brindaron

Hay una excepcional persona que siempre me motivo y apoyo en mi camino, mil gracias Julio F. Lara.

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1.	
Historia de la capacitación	10
1.1. Origen de la psicología	10
1.2. Desarrollo de la capacitación	14
CAPÍTULO 2.	
Modelos explicativos de la capacitación	24
CAPÍTULO 3	
Antecedentes preliminares para la preparación de un programa de capacitación	29
3.1. Definición y propósito de la capacitación	29
3.2. Actividades preliminares para elaborar un programa:	34
Detección de necesidades	
3.2.1. Detección de necesidades manifiestas	37
3.2.2. Detección de necesidades encubiertas	38
3.2.3. Técnicas para la detección de necesidades	41
CAPÍTULO 4	
Como elaborar un plan y un programa de capacitación	57
4.1. Definición de un programa de capacitación	57
4.2. Elementos para la elaboración de un programa	59
4.2.1. Elaboración del plano o proyecto de capacitación	59
4.2.2. Objetivos de aprendizaje	68
4.2.3. Análisis de objetivos	74
4.2.4. Estructuración del contenido	77
4.2.5. Grupos de destinatarios	79
4.2.6. Definir tipo de evento	80
4.2.7. Asignación de lugar para el evento	88
4.2.8. Recursos para la realización del evento	90
4.2.9. Definir fecha, horario, duración, y lugar del curso	90
4.2.10. Estimar costo beneficio del programa	91
4.2.11. Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento	93

CAPÍTULO 5

Evaluación del programa de capacitación	94
5.1. Definición de la evaluación	94
5.2. Etapas de la evaluación	94
Conclusiones	98
Bibliografía	101

RESUMEN

La capacitación a lo largo de los años ha sido más una práctica administrativa y legal que una práctica efectiva. No obstante es una de las actividades en las que puede desempeñarse el psicólogo organizacional.

El psicólogo organizacional implica en su participación en Recursos Humanos, un estilo de trabajo diferente, ya que se concentra, dentro del estudio del comportamiento o las interacciones de los individuos en el contexto laboral, en aspectos de desempeño, aprendizaje e integración social.

Este profesional permite a la empresa reanimar la productividad, complementando la práctica administrativa, económica y jurídica, con lo que el factor humano adquiere nuevamente su valor en la empresa.

El trabajo aquí presentado abarca los orígenes de la psicología organizacional y de la capacitación; prosigue con el señalamiento de la psicología y sus modos explicativos en el proceso de capacitación y adiestramiento. Se complementa este trabajo con una descripción específica de las tareas correspondientes a este campo de trabajo, incluyendo antecedentes para la elaboración de programas de capacitación, la forma de efectuarlos y de evaluarlos.

Esta labor se redacta sin perder de vista el aporte psicológico en este campo, el aprendizaje significativo.

INTRODUCCIÓN

La Organización Industrial no solo se conforma de máquinas y edificios, sino también de recurso humano, y si este se encuentra en optimas condiciones el nivel de productividad se incrementará notablemente, reflejándose en la calidad tanto del servicio como del producto.

La capacitación es uno de los medios por los cuales se puede lograr lo anterior. Esta no es una actividad nueva en México, pues existen referencias formales de su desempeño que datan de la época de la colonia. La mecánica de instrucción que en ese tiempo utilizaban, consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, enseñaba a un aprendiz en dicha labor con el fin de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades; sin embargo este proceso de enseñanza no cubría un método sistemático, para lograr el objetivo de Enseñanza-Aprendizaje.

La inevitable necesidad de competir y el crecimiento de la industria en el siglo pasado y principios de éste, provocó que se formalizará la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra.

Ante tal necesidad fueron apareciendo diversas disposiciones legales desde 1870 hasta la década de los 70s del presente siglo, sufriendo diversas modificaciones dando lugar a que el gobierno de México decretará el 27 de diciembre de 1977, una reforma a la Ley reglamentaria correspondiente, es decir, la **Ley Federal del Trabajo**. Tales modificaciones fueron publicadas en el **Diario Oficial de la Federación** el 28 de Abril de 1978 entrando en vigor el 1o. de Mayo del mismo año (ARMO, 1982).

Es así que la capacitación y el adiestramiento han sufrido modificaciones en los puntos y lineamientos que la integran, destacando uno de ellos, que es la elaboración de programas. Ortiz (1979) menciona que los programas son el soporte del curso y que sin estos no se puede dar la instrucción de una manera sistemática, con un programa bien elaborado se puede lograr parte del éxito del curso de capacitación, pues como es sabido, hay otras variables que pueden interferir con esta meta, como por ejemplo: el método, técnicas y dinámicas que utiliza el instructor, el ambiente del lugar de enseñanza, entre otros aspectos.

En los últimos años la capacitación y el adiestramiento han cobrado vital importancia debido a la apertura del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994. Este tratado implica una competencia tanto de las industrias nacionales como de las extranjeras que se encuentran en territorio mexicano, de ofrecer productos y servicios con un alto grado de "Calidad" y a un bajo costo además del avance científico y tecnológico de dichas organizaciones.



Por tal razón se debe de exigir un nivel elevado de preparación del personal, a consecuencia de que necesita competir en mejores condiciones. A principios de la presidencia del Lic. Ernesto Zedillo hizo énfasis en la importancia de la capacitación dentro de las empresas, ya que es una de las herramientas que nos permitirá competir con las empresas extranjeras.

Durante la gobernatura de Lic. Carlos Salinas de Gortari, se estuvo ejerciendo un programa de capacitación dentro de las empresas, por parte de la Secretaria del Trabajo, totalmente. Este programa fue elaborado con el fin de informar y formar capacitadores dentro de las empresas, proporcionando una alternativa para incrementar el nivel de productividad de estas. Entonces podríamos decir, que la capacitación es una alternativa para las empresas, si la aplican para su beneficio y no por el sólo hecho de cubrir un requisito legal y administrativo.

La capacitación se basa en una filosofía, en la cual considera que una persona tiene necesidades múltiples, y que no solamente es el ingreso económico lo que busca, sino también el desarrollo integral, aplicando tanto su capacidad intelectual como creativas, en el medio laboral y en general en todos los actos de su vida.

Hay dos razones básicas de ser, de la capacitación, por un lado satisfacer necesidades presentes de la empresa con base a conocimientos y actitudes y por otro lado prevenir situaciones que se deban resolver con anticipación (Siliceo, 1993). Por estas razones la

capacitación y el adiestramiento debe de ser de calidad y con eficiencia. Prueba de ello es que en la actualidad, el área de capacitación también funge ante la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social** como el principal promotor en la empresa de la Seguridad e Higiene Laboral.



Debido a todos estos antecedentes, el papel del Psicólogo es fundamental en esta área, por ser un profesional cuya formación académica lo capacita para analizar problemas humanos y proponer estrategias de solución. El aporte de éste dentro de una empresa implica el desarrollo de las competencias de integración tanto laboral como social y el apego de los trabajadores a una cultura organizacional o "filosofía del trabajo".

Las actividades que desempeñará el Psicólogo dentro de la capacitación, serán las siguientes: detección de necesidades, elaboración y planeación de programas, evaluación del curso, seguimiento y capacitación de instructores, entre otra actividades derivadas de la capacitación.

Es así que estas actividades, exigen al psicólogo una preparación competente en la investigación, en el análisis, de resultados y de situaciones problemáticas, deberá proponer estrategias de solución y dar seguimiento para corregir e implementar lo que propuso. Todos los conocimientos que obtiene y habilidades que desarrolla durante su preparación académica lo capacita para competir con otros profesionistas que ejercen la misma labor.

Este trabajo esta centrado en la elaboración de programas de capacitación. En el primer Capítulo se abordará el origen de la Psicología Organizacional y el desarrollo de la Capacitación en México; la capacitación fue cobrando fuerza a través del tiempo y de la gente que ha creído en ella.

En el Capítulo 2, plantea el Modelo explicativo de la capacitación, centrándose en dos Modelos uno es "interno" y el otro es "externo", ambos manejan diferentes posturas las cuales son analizadas para traspolarlas a la capacitación y ver cual es la más objetiva.

En el Capítulo 3, se enfoca en los propósitos de la capacitación y señala los pasos preliminares para hacer un programa de capacitación. El paso preliminar es una detección de necesidades y nos muestra una serie de técnicas que puedan auxiliarnos para tal efecto.

Capítulo 4, este es uno de los más importantes, ya que es el sustento de este trabajo, plantea una guía de como elaborar un programa de capacitación. Con el fin de optimizar tiempo y facilitar el trabajo a los profesionistas, que se dedican a esta labor tan importante que es la de capacitar al personal de una Organización e Institución .

Y finalmente el Capítulo 5, plantea las diferentes formas de evaluar la efectividad de la elaboración y seguimiento de los Programas de capacitación.

CAPITULO 1 HISTORIA DE LA CAPACITACION

1.1. Origen de la psicología organizacional

Desde la aparición del hombre en la tierra, se ha distinguido por crear medios e instrumentos para satisfacer sus necesidades básicas. Para esto el hombre creó una actividad denominada **trabajo**; dando origen a la organización en equipos con otros hombres, permitiéndole acumular experiencias y conocimientos; considerándose esto como las primeras manifestaciones de organización.

Un ejemplo de lo anterior podría ser la caza colectiva, en la cual los hombres se agrupaban para sumar sus fuerzas e ingenio, logrando obtener su objetivo.

Mediante el paso del tiempo, es hasta la Edad Media cuando surgen agrupaciones de una misma profesión, oficio o especialidad; las cuales eran denominadas "gremios", cuya finalidad era defender los intereses comunes a través de la unión, adoptando un miembro como patrono de la agrupación (Cabrera y Padilla, 1996).

En cada gremio existía una división y jerarquización del trabajo. Se componían de maestros, oficiales y aprendices. Además de esta jerarquización los gremios imponían un fuerte control de la producción y de la calidad. Es así que empezaron a surgir gremios artesanales como: laneros, tejedores, curtidores, zapateros, etc. (Enciclopedia Autodidacta Océano, 1988).

A través del progreso y desarrollo del hombre, van surgiendo descubrimientos que ayudan a dar origen a nuevas empresas y a modernizar las ya establecidas. Estos descubrimientos son a nivel científico, tecnológico, en recursos humanos, por mencionar algunos.

Las disciplinas que tienen tiempo dentro del desarrollo organizacional son : la ingeniería industrial, mecánica, eléctrica, etc., entre otras. Mientras tanto la psicología industrial tiene poco tiempo realizando actividades dentro de las organizaciones; ya que hace su aparición el 20 de diciembre de 1901 (a principios del siglo XX), con la conferencia de

Walter Dill Scott, sobre la importancia del papel de la psicología en el campo industrial (Cabrera y Padilla, op. cit.).

Es así que renace la psicología¹ industrial, ésta se basaba en las características individuales, es decir, al estudio de aspectos tales como personalidad, actitudes, aptitudes, etc.; sin establecer una vinculación del individuo con la organización. Sin embargo, las problemáticas de las empresas contemplan niveles más extensos, que no se pueden solucionar de manera eficiente utilizando tal enfoque. Debido a esto se cambió recientemente el concepto de psicología industrial por psicología organizacional.

Para explicar este concepto es necesario definir qué es organización y cuáles son sus características, obteniendo un panorama más amplio y así poder definir mejor tal concepto.

Flippo (1988 citado en Franco, 1995) define a una organización como el proceso de establecer relaciones formales (responsabilidad, autoridad y rendimiento de cuentas), entre los componentes claves (funciones, personal, factores físicos), con el propósito de dirigirlos en una forma integral (línea, asesoría y proyectos) a los objetivos comunes de la empresa.

Se puede considerar a las organizaciones como sistemas dinámicos, que están en constante cambio donde tienen como objeto principal lograr una mayor productividad, entendiéndose esto como base principal para elevar el nivel de eficiencia y rendimiento, que permita optimizar los elementos materiales y humanos.

Según el grado de estructuración las organizaciones pueden ser de dos tipos, formales e informales; las primeras tienen una estructura bien definida, describiéndose en términos de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, ejemplo de éstas son: las grandes empresas, las entidades públicas, organizaciones militares y las universidades. Las segundas, se caracterizan por su organización débil, flexible, mal definida y espontánea, por ejemplo los clubes, amistades, etc.

¹ Es el estudio del hombre en sus relaciones interpersonales, afectivas y conductuales, en relación a un contexto social e individual

Scott y Mitchell (1981) (Op. cit. Franco) definen cuatro elementos que caracterizan a la organización:

- a) Un sistema de organizaciones coordinadas: Todas las organizaciones están compuestas de partes y relaciones, es decir, son las funciones y actividades desempeñadas mediante una relación lógica.
- b) Un grupo de personas: La organización puede ser regulada por estatutos, pero necesita de personas para poder existir.
- c) Cooperación en cuanto a objetivos: La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y el comportamiento normal es siempre deliberado.
- d) Autoridad y liderazgo: Las organizaciones son estructuras, donde la relación es, superior-subordinado. La autoridad es un elemento universal, mientras tanto el liderazgo, es una cualidad personal que orienta el deseo empresarial y sentido de cooperación para lograr un objetivo.

Todo esto nos lleva a tomar en consideración que el manejo de una organización implica una constelación de factores económicos, sociológicos, políticos y psicológicos.

Con respecto a lo anterior se puede decir, que la psicología organizacional se encarga de la interacción, del individuo con el resto de la organización y ver a éste cómo actúa en función de su contexto laboral.

Es así que la participación del psicólogo en la rama empresarial es de vital importancia, ya que su preparación académica, le permite dar alternativas de solución a cada uno de los problemas que se vayan presentando. El trabajo del psicólogo no se limita nada más, a la selección y capacitación del personal, sino también a otros aspectos como: La elaboración de perfiles, análisis de puestos, descripción de puestos, detección de necesidades, actividades administrativas de personal, publicidad, desarrollo organizacional, elaboración de programas de capacitación (aplicación, evaluación y seguimiento de éstos), por citar algunas de las actividades, de la extensa gama que realiza.

Al respecto menciona Rodríguez (1978) (citado en, Franco) en concreto las necesidades que ha de satisfacer la psicología organizacional:

- La reeducación de nuestras actitudes individuales destructivas o improductivas.
- El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
- La motivación para el trabajo y para la colaboración.
- La selección de personal.
- Los métodos de capacitación arraigados en la psicología del aprendizaje.
- La integración de equipos de trabajo.
- El manejo de conflictos.
- La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- Las necesidades humanas y sus satisfacciones.
- La creatividad.
- La resistencia al cambio.
- El desarrollo de las habilidades para planear con eficiencia y realismo.
- Las relaciones de liderazgo.
- El bienestar humano (A final de cuentas es meta última de toda organización).

Como se mencionó anteriormente, las funciones que desempeña el psicólogo en las organizaciones han ido evolucionando significativamente y se han hecho cada vez más complejos a medida que transcurre el tiempo, los sistemas económicos, políticos y sociales se transforman con la existencia de nuevas necesidades. Por lo tanto empresas pequeñas y poco competitivas, tienden a desaparecer rápidamente.

Aunado a lo anterior, el psicólogo respaldado en la psicología organizacional, tiene todavía mucho por hacer y es mediante la investigación y su trabajo, como puede hacerla crecer poco a poco; para que así la psicología proporcione mejores estrategias de solución a las empresas o instituciones, donde intervenga el recurso humano en relación con la organización, su medio familiar y social. De esta forma puede ir ganando credibilidad de su capacidad y de lo que puede realizar dentro de las organizaciones, provocando que sea indispensable su presencia dentro de éstas.

1.2. Desarrollo de la capacitación en México

Se mencionó en la sección anterior, la participación del psicólogo organizacional dentro de las empresas, y se pudo percatar que es extenso el número de actividades donde interviene éste. Una de estas actividades, que en la actualidad se le ha dado mucha importancia, es la "capacitación", debido a la crisis económica en la que México está atravesando. Cree el gobierno que es una alternativa más para elevar la productividad dentro de las organizaciones, incrementando así el nivel económico de los trabajadores, familias, sociedad y nación respectivamente.



Por tal motivo, es necesario conocer el origen y desarrollo de la capacitación en México, para saber qué es lo que se ha realizado y darnos cuenta qué nos queda por hacer en esta área.

La capacitación en México no es una actividad nueva, debido a que existen referencias históricas desde la época de la Colonia, donde ya se registraban actividades en esta materia. El método de instrucción que contemplaban, consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades; es así que se puede afirmar que ya existía un proceso de enseñanza-aprendizaje de forma empírica, para adaptar al trabajador a la vida productiva de la sociedad (ARMO, 1982).

Mediante el grado de mecanización y avances científicos-tecnológicos de las empresas, que han ocurrido a través de la historia, van requiriendo con más ahínco la adaptación, preparación y desarrollo del personal que labora en éstas.

A partir de 1871 fueron apareciendo diversas disposiciones legales en nuestro país, como el Código Civil donde incluye el "contrato de aprendizaje", éste empezó con muchas deficiencias y desventajas para los trabajadores; ya que no menciona alguna retribución o pago para el aprendiz durante la enseñanza; el patrón tenía la decisión de dar el pago al término del aprendizaje; mientras tanto el aprendiz debería de darse por bien pagado por el hecho de estar aprendiendo un arte u oficio. Si el patrón despedía a un aprendiz, lo hacía con los mismos argumentos para despedir a un sirviente, realmente al patrón no le afectaba en lo más mínimo. El aprendiz podía hacer valer sus derechos, sólo si acudía a un juez, pudiendo demandar al patrón una indemnización conforme al Código Civil (Tena, 1979).

Trece años después (1884) el Código Civil fue transcrito sin ninguna modificación. Esto nos hace reflexionar de que no le daban importancia a este tipo de cuestiones, ya que los gobernantes se preocupaban más por estar en el poder y endeudando gradualmente al país.

Es hasta 1931 que aparece la primera Ley Federal del Trabajo en México, destinándose un capítulo para el contrato de aprendizaje, siendo éste el antecedente del derecho a la capacitación, dicho contrato era definido en el artículo 218 de esta Ley. (El contrato de aprendizaje sufrió leves modificaciones con respecto a su primera publicación en el Código Civil) mencionando en ésta que:

Una de las partes (trabajador) se comprometía a presentar sus servicios personales a la otra (patrón), recibiendo en cambio la enseñanza de un arte u oficio, además de recibir una retribución convenida por ambas partes, pero sin tener los mismos deberes que en materia salarial se imponía a los demás trabajadores. El monto del salario que percibía el aprendiz podía ser inferior al mínimo fijado por las comisiones especiales o pagarles en especie pudiendo ser en dinero, habitación, alimento o cualquier otra ventaja económica (Hernández, 1994).

Una vez que se concluía el aprendizaje, el patrón tenía la obligación de entregarle al aprendiz, su certificado donde comprobara haber aprendido el arte u oficio que le hayan enseñado. La calificación dependía de una comisión de obreros y patronos. También se contempló como obligación

patronal el admitir en cada empresa aprendices en número no menor del 5% de la totalidad de los trabajadores de cada profesión u oficio que existiera en los centros de trabajo. El trabajador podía ser despedido si éste, le faltaba al respeto al patrón o a su familia, o de la incapacidad que presentara el aprendiz para desempeñar el arte u oficio que se le haya enseñado.

El contrato de aprendizaje que se explicó con anterioridad, no tenía un reglamento jurídico, lo que facilitaba cometer ciertas injusticias benéficas para el patrón, sin importarles los derechos que pudieran tener los trabajadores.

Antes y durante los años setentas, en las empresas que sabían las virtudes de la capacitación y adiestramiento, la empleaban de manera sistemática o dispersa; y en la mayoría de las ocasiones no basaban el entrenamiento en las necesidades reales de los trabajadores, limitandolos en el desarrollo y progreso dentro de éstas. Hubieron que utilizar técnicas y métodos extranjeros² para entrenar a los empleados mexicanos (Tena, 1979); como era de esperarse, los resultados no fueron muy satisfactorios en la mayoría de los casos en que fueron aplicados, debido a dos factores entre otros más, los cuales son:

- 1) Programas y técnicas extranjeras no eran modificadas con respecto a la idiosincrasia de los mexicanos.
- 2) Y las técnicas no eran diseñadas de acuerdo con las necesidades individuales, grupales y organizacionales de cada empresa o instituto en que eran aplicadas.

Debido a toda esta problemática planteada era urgente realizar algo; al desaparecer el contrato de aprendizaje, se establece en la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo; la obligación por parte del patrón, de organizar permanentemente cursos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, conforme a los planes y programas que hayan elaborado los sindicatos y trabajadores de común acuerdo, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o a las autoridades del trabajo o de los Estados, Territorios y el Distrito Federal. Esto podía impartirse en cada empresa, en varios

² Actualmente son utilizadas técnicas, métodos de instrucción, filosofías, etc.; que las adaptan a las necesidades individuales del mexicano y de la organización.

establecimientos, departamentos o secciones; por personal propio, externo, escuelas o instituciones especializadas (Hernández, op. cit.).

Estas obligaciones fueron citadas de manera general sin entrar en especificaciones, es decir, no indicaron si esto debería de ser en el puesto desempeñado o en uno de categoría superior y también sin precisar, lugar, volúmen, condiciones, etcétera, de la capacitación.

Así es que inicia una etapa más de desarrollo con relación a esta materia; ya que el concepto de educación, los enfoques de desarrollo de los recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significado al comenzar a detectar deficiencias en el aparato productivo, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

El primero de septiembre de 1977, el presidente José López Portillo dio su informe a la Nación, prometiendo el envío de una iniciativa de reformas al artículo 123 Constitucional, para elevar el rango de garantía social al derecho de los trabajadores a capacitarse, reconociendo la necesidad de éstos y del país mismo, para elevar su nivel de preparación y desarrollo. A tal situación era indispensable plantear el establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento (SNCA), que tuviera características apropiadas para satisfacer dichos requerimientos, teniendo que ser flexible para adaptarse a los cambios siempre y cuando su estructura básica se conservara.

Es así que en esta dirección el primer paso que se dio, fue elevar a la capacitación al rango constitucional mediante la reforma de las fracciones XIII y XXI del apartado "A" del artículo 123 de nuestra Constitución Política; las modificaciones básicas que plantearon, dice Hernández (op. cit.) que fueron:

- La obligación de los patrones de capacitación a sus trabajadores y,
- la suavidad de las autoridades federales para aplicar las disposiciones de seguridad e higiene en el trabajo

Es hasta el 9 de enero de 1978 que se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la reforma del artículo 123, estableciendo en las empresas la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos

que establecerá la ley reglamentaria. Se realizaron modificaciones el 28 de abril, entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año respectivamente (ARMO, 1982).

Ante tal obligación que imponía la ley a las empresas, se demandaba por parte de éstas que se confirmara la SNCA, es así que se realizaron diversas investigaciones en capacitación, las cuales estuvieron a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social así como de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); dichas investigaciones se centraron en tres aspectos básicos:

- La necesidad de capacitación y adiestramiento que existía en nuestro país;
- los recursos de que disponían para enfrentar estas necesidades y;
- las actitudes de patrones y trabajadores ante la capacitación.

Los resultados que se obtuvieron de estas investigaciones fueron los siguientes: La existencia de recursos humanos con una deficiente preparación para enfrentarse a las actividades y tareas del sector productivo, así como una apatía y desconocimiento tanto de trabajadores como de los patrones sobre los beneficios de la capacitación (Hernández, op. cit.).

Ante tal situación México, creó su propio "Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento", partiendo de que la capacitación es un derecho social y que el patrón tiene la obligación de otorgarlo dentro de una relación de trabajo. Este sistema se caracteriza por ser: participativo, flexible y abierto.

- Se dice que es participativo porque en él se integran los tres aspectos que lo conforman: público, obrero y patronal. Es decir, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se imparten dentro de cada empresa, deberían ser formulados de común acuerdo entre patrones, trabajadores o sindicatos; con representantes de las comisiones mixtas dentro de las empresas, por comités nacionales por rama industrial y consejos consultivos a nivel estatal y nacional.

- Es flexible porque los planes y programas de capacitación y adiestramiento se adaptan a las necesidades de la empresa de patrones y de trabajadores, además la flexibilidad radica en la adaptación a los cambios sociales, es decir, a nuevas situaciones sin modificar su estructura.
- Y por último es abierto, porque los sectores involucrados comparten experiencias retroalimentándose, a fin de evaluar los resultados obtenidos y programar las acciones necesarias para el fortalecimiento del sistema.

Este sistema quedó estructurado a partir de cuatro niveles entre los que se encuentran:

- a) Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuales se deben de constituir en cada una de las empresas del país. Estas comisiones sirven para vigilar la instrumentación interna del sistema y los procedimientos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Dichas comisiones están integradas por igual número de trabajadores y patrones, además de estar registradas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- b) En el segundo nivel se sitúan los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, que atienden los asuntos relacionados con el tema, respecto a las diferentes ramas industriales o actividades económicas.
- c) En el tercero, se encuentra el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento y consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento; estos organismos están integrados para asesorar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en relación con asuntos de carácter nacional o regional en la materia.
- d) Por último se ubica la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dependencia a la que la ley le otorga facultades relacionadas con la organización, promoción y supervisión de actividades vinculadas con la capacitación y el adiestramiento en el país. Es así que ésta, se encarga del registro y control de comisiones mixtas, planes y programas, constancias de habilidades y agentes capacitadores, así como también de la promoción y organización de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores sujetos a la relación laboral.

Al elevar los resultados a cinco años de creado el sistema nacional de capacitación, las cifras estadísticas indican que a febrero de 1984, se habían registrado 91,626 comisiones mixtas (de un universo de 362,000 empresas existentes), 42,358 planes y programas de capacitación y 145,877 constancias de habilidades laborales.

Estos datos eran realmente alarmantes, ya que indican el poco interés o falta de información sobre la materia, también podría ser que las organizaciones sólo querían cumplir con los requisitos legales para evitarse futuras multas.

Ante el poco interés el Estado a través del Plan Nacional de Desarrollo y específicamente ante el Plan Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, estableció una serie de objetivos y estrategias que tratarían de dar una solución a dicha problemática, entre los cuales se encuentran los siguientes

Objetivos:

- Promover el incremento de la productividad de los sectores industriales, comerciales y de servicios.
- Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnología.
- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.
- Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.
- Resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación a todos los niveles requeridos, con el propósito de aplicar el acceso de la población a los empleos productivos. Se pondrá especial atención a aquellos sectores intensivos en mano de obra (sector comercio y servicio).

Estrategias:

- Desarrollar una metodología de evaluación destinada a retroalimentar, robustecer y diversificar las acciones del sistema nacional de capacitación, representando los sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

- Estimular mediante la capacitación el aumento de los niveles de productividad, tanto desde una perspectiva de aumento al producto nacional, como de la obtención y garantía de mejores niveles de vida, de progreso y distribución de los beneficios a los trabajadores.
- Promover mecanismos eficientes para que el trabajador participe de los beneficios por su mejor calificación, relacionando la capacitación con un sistema escalafonario flexible, en los términos que propongan los factores de la producción.

A partir de los objetivos y estrategias planteadas se determina la importancia del trabajo que desempeña dicho sistema, en el sector industrial mexicano.

A través del tiempo la capacitación en nuestro país ha acumulado una importante experiencia, debido a las reformas legales y al trabajo en conjunto de las comisiones de trabajadores, empresarios y del sector público; por las limitaciones y deficiencias que pudieran haber tenido, fueron el punto de partida para darle importancia a ésta. Es así que mediante el esfuerzo sistemático que se ha realizado en cada año la capacitación va adquiriendo mayor fuerza, aunque todavía queda mucho por hacer de dicha materia.

Ante tantos cambios en que se está enfrentando el país, se demanda que la capacitación se aplique a todo nivel de las empresas; tanto en áreas administrativas, gerenciales, como en áreas intermedias, técnicas y operativas; con el fin de subsanar las deficiencias en las calificaciones de todos los trabajadores y llegar gradualmente a una productividad de calidad total.

La política pública de capacitación que requiere con urgencia el país para entrar al siglo XXI, debería resultar de una renovada visión de los objetivos y necesidades nacionales, así como de una evaluación realista de los logros y fracasos de esta materia, donde las modificaciones introducidas a la Ley Federal del Trabajo en 1980. Comprendiendo el fenómeno de globalización que se da en nuestra época, deberíamos también aprovechar las numerosas experiencias internacionales, en este campo en la última década (Comisión Nacional de Relaciones de Trabajo (CNRT), 1995).

La CNRT (op. cit.) se basa en las experiencias pasadas, en las necesidades actuales y futuras; para desear el surgimiento de una nueva política de capacitación, que debería contener algunas de las siguientes características:

- Promotora de la capacitación como una actividad de progreso social.
- Basada en la responsabilidad de individuos y empresas.
- Con incentivos tangibles y claros para los sujetos y actores del proceso de capacitación.

El balance que hizo esta comisión en quince años, cuatro son las principales instituciones que realmente cumplen el propósito para lo que fueron creadas: las comisiones mixtas de capacitación, el registro de programas, el registro y expedición de constancias de habilidades y el registro de instituciones y profesionistas capacitadores.

Diversos estudios que se han realizado, muestran que la capacitación se considera exclusivamente una formalidad legal, sin utilidad alguna para empresas y los trabajadores. Esto realmente es de lamentarse, ya que pareciera que caminamos hacia atrás en lugar de ir hacia adelante. Se estima que el número de empresas que presentan a registro sus programas de capacitación, es alrededor del 5% de las empresas formales.

Un problema que se percibe es que el registro formal, se encuentra centralizado en la ciudad de México, obligando a quienes deben cumplir con este trámite en el interior del país a incurrir en elevados costos en viajes, contratación de gestores, tiempo en aclaraciones, etc. Esta disposición ha dado una burocracia pública y privada, además de ser considerada la capacitación por las empresas como un costo adicional a éstas:

El registro y entrega de constancias laborales presentan un panorama aún más grave. Ni siquiera existen datos públicos al respecto. Pareciera que no existe interés por parte de los trabajadores en las mismas, ya que en caso de obtenerse no ofrece ninguna ventaja al trabajador fuera de la empresa, debido a que no tienen ningún valor curricular, e internamente están sujetas a las reglas escalafonarias basadas en al antigüedad.

Debido a la problemática que se sigue viviendo en la actualidad con respecto a la capacitación, es necesario que las personas que se dedican a efectuar tal materia, aparte de dar capacitación de acuerdo con las necesidades de cada empresa; realicen programas para cambiar la actitud de los trabajadores y empresarios con respecto a la materia, en cuestión. Y realmente ir cambiando la participación de éstos de manera positiva. Las comisiones y la Secretaría del Trabajo, también deberían cambiar el sistema administrativo a uno más sencillo, y descentralización de trámites burocráticos para extenderlos a cada entidad federativa.

Si realmente existiera una colaboración inter y multidisciplinaria con respecto a la capacitación en México, ésta tendería a la incrementación de su aplicación en las empresas, permitiendo que los trabajadores laboren apropiadamente para el desarrollo mutuo, **organización-trabajador**.

En el siguiente capítulo abordaremos los modelos explicativos de la capacitación , siendo estos el externo e interno que se detallaran ampliamente en el desarrollo de este.

CAPITULO 2

MODELO EXPLICATIVO DE LA CAPACITACIÓN

A lo largo de la historia se ha pretendido explicar las conductas y comportamientos del ser humano. La teoría que se utilice para explicar la conducta del individuo debe de tener un punto de vista práctico, dado a que se puede determinar si la personalidad y la conducta pueden ser modificadas (Cabrera y Padilla, 1996), mediante una instrucción educativa adecuada a las necesidades del personal.

En todas las organizaciones comparten un aspecto en común, el cual reside en tener mayor productividad, crecimiento y desarrollo en su calidad de empresas. Para contribuir y satisfacer las expectativas del empresario; la Psicología organizacional, ha colaborado en estructurar diversos métodos y técnicas que faciliten la labor del entrenamiento, aprendizaje y motivación del personal, surgiendo también nuevos enfoques o teorías que nos ayudan a visualizar los problemas desde un panorama más objetivo. Existen dos modelos explicativos de la conducta, uno de ellos es interno y el otro externo.

El primero se refiere a que la conducta es explicada, como una función de estados mentales, procesos cognitivos y construcciones hipotéticas no observables (Villanueva, 1995), o también como un sistema de sentimientos y pensamientos acompañados por un conjunto de comportamientos. Este modelo en la aplicación suele ser ambiguo y carece de una metodología. La explicación que da a los problemas conductuales, lo hace basado en la genética, es decir , que todas las conductas son hereditarias y no aprendidas.

El segundo Modelo, Externo; explica las conductas que son manifestadas en función de antecedentes y contingencias ambientales; se intenta que la conducta que es deseable incremente y la no deseable decremente. Este modelo se denomina también de aprendizaje; para comprender, predecir y controlar la conducta; este se basa en el trabajo que realizó B.F Skinner, y en la adaptación de contextos organizacionales se debe a Fred Luthans Robert Kreithner (Villanueva, 1995) . Este modelo esta basado en que todas las conductas que posee

el individuo son aprendidas, por medio de diversos métodos de enseñanza, como la imitación, ensayo y error, etc.

Este modelo no excluye el estudio y la consideración de fenómenos internos, de hecho existe dentro de la perspectiva conductual, un modelo que posibilita el estudio y/o análisis de dichos factores, siendo éste el modelo "cognitivo- conductual". El modelo externo es planteado de forma más completa, ya que considera aspectos internos (mente) y externos (medio ambiente) que influyen indudablemente en la modificación de la conducta ya sea de forma positiva o negativa. Este modelo integra aspectos cognitivos y biológicos además de la historia conductual del individuo, por lo tanto vincula aspectos como historia, ambiente y organismo en un sólo modelo de la modificación de la conducta.

Es así que sirve como una herramienta sistemática y útil para la aplicación y explicación de la "Modificación de Conducta Organizacional" (M.C.O.).

Este enfoque metodológico está orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivada de la investigación; tiene como propósito modificar conductas relacionadas con el desempeño del personal de una organización, es decir, modela, cambia y dirige la conducta organizacional hacia los logros y objetivos de la empresa.

Cabe señalar que el enfoque externo lo constituye la conducta observable del individuo dentro de una organización. Se mencionaran a continuación los pasos a seguir en este método (Villanueva, 1995), los cuales son:

1.- IDENTIFICACION DE CONDUCTAS CRITICAS: Aquí se identifica las conductas críticas que afectan al desempeño efectivo y eficiente. Se puede realizar de dos formas:

- a) La persona más próxima al puesto.
- b) A través de una auditoria sistemática de la conducta con especialistas internos del "staff" y/o consultores internos.

Solamente se identificarán conductas observables y operacionalmente medibles, por ejemplo: tardanzas, ausentismos, pérdidas de tiempo, etc. Éste método difiere a los métodos tradicionales de intervención, en dónde se acostumbra a medir mediante cuestionarios de clima organizacional, actitudes no observables.

2.- **MEDICION DE LAS CONDUCTAS:** Cuando las conductas críticas son identificadas se deberán medir sobre una línea base de frecuencia, determinando el número de veces que la conducta ocurre. El registro de las conductas se hacen mediante hojas o formatos de registro, posteriormente se transfieren los datos a gráficas de frecuencia-tiempo. Cabe mencionar que la observación tiene que ser lo más discreta posible, para obtener resultados más objetivos.

3.- **ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA CAPACITACION :** Se tiene que establecer un análisis funcional a partir de un esquema antecedente - conducta - consecuencia, por medio de cuál se identifique los elementos que anteceden y controlan una conducta y las consecuencias que la mantienen. En este análisis debe identificarse las consecuencias contingentes y no confundirse con las consecuencias que aparentan influir en la conducta crítica. Un ejemplo de esto podría ser, el ausentismo frecuente de un trabajador , podríamos sacar mil posibles causas sobre este problema, como : las dificultades personales, familiares, laborales, falta de motivación, falta de transporte, falta de desarrollo personal, etc. sin embargo lo importante es indagar cual es el problema mediante un D.N.C. profundo, en conjunto con su jefe inmediato.

4.- **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCION :** El objetivo es fortalecer y acelerar las conductas críticas deseables y/o debilitar y desacelerar las conductas críticas indeseables. Las estrategias más recomendables a practicar en una organización son:

a) **REFORZAMIENTO POSITIVO:** Es una consecuencia que fortalece la conducta y aumenta su frecuencia subsecuente, esta estrategia es considerada como la más efectiva dentro de la modificación de la conducta organizacional. Este reforzador debe de identificarse desde el punto de vista y necesidades del individuo. Un método para obtener información sobre cuales serían los reforzadores positivos de las

personas, es la administración de cuestionarios que identifiquen la importancia relativa de varios posibles reforzadores o recompensas en relación con el trabajo.

b) **REFORZADOR MANIPULABLE** : Según Luthans (1995, Villanueva op. Cit.) las dos recompensas más usadas serían la retroalimentación sobre el desempeño y el dinero.

c) **REFORZADORES NEUTRALES**: Son los que existen en el ambiente natural de los hechos. Los reforzadores sociales no implican un desembolso a la organización y los reforzadores de Premack, ciertas actividades del trabajo pueden usarse para reforzar a otras.

d) **CASTIGO / REFORZAMIENTO POSITIVO**: El castigo puede considerarse como la aplicación de una consecuencia aversiva o nociva. Debido a que el castigo por sí sólo tiene efectos colaterales negativos, debe de usarse en combinación con el reforzador positivo, en la primera oportunidad en que aparezca la conducta deseada.

e) **EXTINCIÓN / REFORZAMIENTO POSITIVO**: Es la ausencia del reforzador para desaparecer conductas indeseables o disminuir su frecuencia. Aunque no actúa con la misma rapidez, la extinción tiene los mismos efectos que el castigo pero no tiene sus efectos secundarios negativos. Para corroborar si el método de intervención fue efectivo y redujo la conducta, se medirá la frecuencia del cumplimiento.

5.- EVALUACION PARA ASEGURAR EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO: Se requiere cuatro niveles de evaluación:

a) **Reacción**: Implica conocer si las personas que aplican este método y aquellas sobre las que se usa tiene una reacción positiva sobre el método.

b) **Aprendizaje**: Los que aplican este método deben conocer los antecedentes teóricos, principios, significado y los pasos del modelo.

c) **Cambio de la conducta**: Se busca evaluar mediante gráficas cambios en la conducta real de los sujetos.

d) Mejoramiento del desempeño: El propósito final es mejorar el desempeño. La evaluación de éste debe considerar:

- * datos sobre la cantidad y calidad
- * rotación
- * ausentismo
- * reclamos de clientes
- * devoluciones
- * desechos
- * quejas de los empleados
- * numero de clientes atendidos, etc.

El modelo externo se ve reflejado en su aplicación en la búsqueda del personal idóneo para una empresa, de hombres más competentes en todos los niveles, sin embargo todos buscan al candidato ya formado por otras empresas; sin analizar que es necesario adiestrar y preparar éste completamente que domine todos los requerimientos básicos para la Empresa u Organización.

Es necesario conocer los modelos que se plantearon anteriormente, para elegir el que más se adapte a nuestras necesidades.

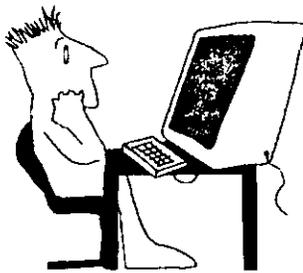
El siguiente capítulo se planteará el propósito de la capacitación , que es lo que debemos realizar antes de elaborar un programa , siendo en esto importante la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y las técnicas con las que podemos auxiliarnos para realizar un D.N.C. más completo de acuerdo a la magnitud y condiciones de la organización.

CAPÍTULO 3

ANTECEDENTES PRELIMINARES PARA LA PREPARACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION .

3.1. Definición y propósitos de la capacitación

Antes de abordar el tema principal (elaboración y evaluación de programas de capacitación), es de suma importancia hacer mención de manera global; ¿Qué se entiende por capacitación y cuál es su propósito?, dentro de las organizaciones e instituciones.



La capacitación según Siliceo (1993) incluye el adiestramiento (entendiéndose éste como la habilidad o destreza adquirida, en el trabajo preponderantemente físico), pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Este tipo de capacitación para "hacer", (o como comúnmente se dice, adiestramiento) es la más común en estos tiempos, pues permite la transformación de la materia, la operación y el manejo de herramientas e instrumentos.

Sin embargo existe otro tipo de capacitación, que podría complementarse con la antes mencionada, la cual es "ser y llegar a ser", ésta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria (Siliceo, 1992); en otras palabras si la capacitación se enfoca al desarrollo de las potencialidades y conocimientos del individuo, se podrá ir reemplazando la mano de obra por mente de obra, es decir, "el músculo cede el paso al cerebro".



El individuo puede llegar a ser proactivo, esto quiere decir, que tendrá la iniciativa de actuar para evitar y resolver problemas que se le presenten en el trabajo y hasta en su vida diaria (familiar y social) permitiéndole tener una mejor calidad de vida. Es así que se podría establecer el binomio ideal anhelado "capacitación - productividad" esto es sin duda la clave de nuestro presente y futuro, puesto que nos permite obtener resultados positivos, servicio, calidad, rentabilidad, y competitividad dentro de nuestro medio empresarial, por esto, es que se requieren personas capaces de exhibir una enorme flexibilidad en su manera de pensar y actuar.

El presidente (Ernesto Zedillo) durante su campaña electoral en 1994 promocionó a la capacitación como una alternativa para generar empleos y elevar el nivel de vida de los ciudadanos de nuestro país, ya que al firmarse el Tratado de Libre Comercio (TLC), se entraría en un período de competitividad con industrias extranjeras y personal calificado, situación que se está viviendo en estos momentos, ya que el personal que contratan y de los que no prescindan de sus servicios, son gente preparada y con experiencia, siendo uno de los motivos para que haya gente desempleada y por ende surjan más problemas sociales.

Debido a lo anterior es necesario reiterar lo que menciona La Ley Federal del Trabajo: Todo trabajador tiene derecho a que su patron le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que el permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Trueba U. y Trueba B. , 1992).

Por otro lado el propósito que tiene la capacitación con base en la experiencia práctica profesional es lo que concluye Siliceo (1992) que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir:

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El logro de realización de estas tareas, dependerá del grado de sensibilización, concretización, comprensión y modelaje que se realice del código de valores corporativos.

- 2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. El cambio de conducta del capacitado, es un indicador de la efectividad en el aprendizaje. Ante la permanencia de éste, en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.
- 3) Elevar la calidad del desempeño. Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual causada por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Habrá ocasiones que el problema no sea el que se mencionó antes, sino la inhabilidad directiva, dando como consecuencia la capacitación a niveles superiores del empleado en quién se manifiesta la dificultad.
- 4) Resolver problemas. El alto dirigente de una empresa se enfrenta cada día más, con la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
- 5) Habilitar para una promoción.³ Se dice que el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar integralmente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otro de mayor categoría y que implica mayor responsabilidad. Este punto es de vital importancia, puesto que si no se cuenta con una política de desarrollo personal y esté apoyada por la capacitación, hará que se pierda personal valioso con la consecuencia de un daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.
- 6) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa. Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales aseguran que existe un programa sistemático

³ Esto se entiende como el ascenso de un individuo o grupo de personas que participan a un nivel profesional y/o personal más elevado

que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como (pág.189) :

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y de recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa deberá ser llevado por la persona del área del nuevo empleado y relaciones industriales. La inducción incluirá también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto. Es indispensable que se induzca al nuevo integrante de la organización, para que pueda tener un conocimiento general de la empresa y de su puesto, apoyándose en los lineamientos que se mencionaron anteriormente; sin embargo sería ideal que aunado a lo anterior se diera motivación y así pueda surgir una relación inherente entre organización - personal; como comúnmente se dice que "suden la camiseta".

7) Actualizar conocimientos y habilidades. Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos, para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos que se van a realizar dentro de una empresa van a repercutir en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren proactivamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. Hay que recordar que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los

conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8) Preparación integral para la jubilación. Ésta en México, también mal denominada retiro, es una etapa que no recibe la importancia debida y, por lo tanto no se destinan recursos para su planeación adecuada.

Siliceo (op. cit.) se refiere a una fase - idealista y poco práctica - de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con razonable anticipación la preparación de los individuos en período de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y de la administración de su ahorro y presupuesto, pero lo más relevante será la creación de actividades que les permita entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, esta importante etapa. Sin embargo, esto suena un poco realista debido a que las organizaciones prefieren invertir en capacitación para el personal productivo y no al que dejará de serlo. no obstante creo que se podría considerar este punto como una prestación por ley.

Se describieron anteriormente los propósitos que tiene la capacitación dentro de una organización: ésta deberá ser respaldada por una filosofía dirigida, dándole el más alto significado tanto como inversión a corto y largo plazo, como por ser uno de los medios a través del cual se podrán lograr los resultados siguientes:

- Integración del personal a su empresa.
- Identificación de los símbolos, valores y compromisos del personal respecto a su trabajo.
- La formación de actitudes de calidad y productividad. Recordando la formación del "espíritu productivo".
- La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de máquinas y equipos.
- La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo, y encauzamiento de las energías de los demás.
- La inspiración y creatividad, que derivadas de la capacitación, abren nuevas puertas para el mejor desempeño de una organización en los renglones de:
- Ahorro

- Seguridad
- Calidad
- Productividad
- Rentabilidad
- Adaptación
- Innovación
- Crecimiento y
- Expansión

Respecto a lo anterior Siliceo comenta en su libro "Liderazgo para la productividad en México" (1992), que la capacitación es el reto más grande y trascendente en la organizaciones de hoy, y se toma ésta tanto su obligatoriedad legal como de su compromiso social y productivo. Por tal razón es importante que las personas que se dedican a la educación empresarial deberán seguir preparándose y actualizándose evaluando su trabajo. Logrando así una mayor eficacia y eficiencia y por sí sola ir logrando la importancia y relevancia que merece tener.

3.2. Actividades preliminares para elaborar un programa de capacitación: detección de necesidades

Una vez entendido qué significa y cuál es el propósito de la capacitación, es de suma relevancia advertir cuál es el proceso que se sigue, para recopilar información de las necesidades reales de una compañía o institución, pues de esta información se va a establecer la elaboración de programas de capacitación. La aplicación de estos programas se plantea como la solución a la carencia y la deficiencia de conocimientos y destrezas del trabajador, los cuales son indispensables para que puedan cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto de trabajo.

Mendoza (1993) explica que las necesidades de capacitación es lo ya establecido por la empresa y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta o deficiencia de conocimientos, habilidades manuales, actitudes, etc., en el perfil correspondiente. Debe quedar claro que un desempeño deficiente del trabajador, no necesariamente va relacionado con la falta de capacitación, sino pueden existir otros factores que originan tal situación

por ejemplo, la falta de motivación, problemas personales, problemas laborales, etc.

Es importante la detección de necesidades ya que nos encontramos con necesidades manifiestas y encubiertas mencionando así Aguilar y Frías, (1989) que:

- a) Las primeras se refieren a aquellas que surgen a partir de algún cambio de la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico.
- b) Las segundas son aquellas que se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño de la falta u obsolescencia de conocimientos y habilidades.

Cabe mencionar que en la detección de necesidades de una organización o institución es necesario definir primero, si la situación propia de la organización corresponde a una problemática de tipo administrativo o económico, o bien, se refiere a la carencia o deficiencia en las áreas de conocimientos, habilidades y actitudes que los individuos deben adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones específicas del puesto (Ortega, 1993).

Si el problema detectado corresponde a la primera necesidad que se mencionó, entonces implicaría cambios en la estructura, en las políticas, procedimientos y/o en un manejo diferente de las finanzas de la empresa. No obstante si el problema se concreta únicamente a la diferencia entre la ejecución real y una ejecución esperada de los empleados, a través de consultar descripciones de puestos de la organización y/o la entrevista directa con los supervisores y jefes directos de éstos; entonces será necesario que se delimite el universo del trabajo, planteando Ortega (op. cit.) lo siguiente:

1. La organización, en donde se contemplan todos los puestos que conforman la empresa en sus tres niveles:
 - 1.1. Alto, donde se ubican los directivos quienes establecen los objetivos, planes y estrategias a seguir.

- 1.2. Medio, gerencias y jefaturas; que son responsables del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.
- 1.3. Bajo, se ubican aquí supervisores directos y personal operativo quienes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
2. Si es orientado al puesto, se hace énfasis en el desempeño y rendimiento de supervisores directos y personal operativo.
3. También puede ser orientado a la persona y se centra en los resultados y productividad de los niveles directos y gerenciales.

Es necesario definir la áreas a las cuales se dirige el estudio de D.N.C., que son:

- 1) Cognoscitiva (saber);
- 2) Psicomotriz (poder) y
- 3) Afectiva (querer) es decir, es útil contemplar los conocimientos, las habilidades y actitudes, en los programas de capacitación para optimar el desempeño de un puesto.

Una vez que el capacitador haya definido el alcance de D.N.C., el o los niveles que serán involucrados y las áreas en que incidirá, puede continuar con la selección del enfoque en que basará la investigación de la D.N.C. Para lo cual se mencionará tres alternativas ya establecidas:

- 1) Enfoque con base en el puesto, se inicia recabando la información general de cada empleado (antigüedad, experiencia laboral, estudios, etc.), posteriormente se estudia la descripción de puestos y sus requerimientos apoyándose de los datos proporcionados por supervisores de departamento. Con base en el análisis de estos dos puntos se detectan las posibles deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar el puesto; de esta manera, se da inicio al programa de capacitación, estableciendo en forma clara los objetivos, contenidos, duración, materiales logísticos, establecer los criterios para determinar los instructores, definir los sistemas de evaluación y especificar la población que ha de recibir la capacitación; estos pasos serán detallados en el capítulo siguiente.

- 2) Enfoque con base en el desempeño, se inicia con una investigación de datos específicos del personal realizando una prueba de desempeño, detectando deficiencia en la realización de sus funciones y se analizan las causas. En este enfoque es necesario redactar los objetivos de manera precisa y congruente con las normas, políticas y procedimientos de la empresa; también es necesario contar con evaluaciones de un trabajo.
- 3) Enfoque con base en problemas, éste se emplea cuando existe la necesidad de solucionar problemas que obstaculicen el desarrollo de las actividades.

El enfoque se seleccionará de acuerdo con las necesidades de la empresa; para recabar información se pueden auxiliar de las técnicas o instrumentos que son elaborados para tal fin.

3.2.1. Detección de necesidades manifiestas.

Conviene mencionar que en esta clasificación quedan comprendidos: nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de maquinaria y herramientas, cambios de procedimientos, de políticas e incrementos de estándares (Siliceo, 1992).

El procedimiento que se sigue para la detección de necesidades manifiestas se representará por medio de un "flujograma"⁴ como el que fue diseñado por Mendoza, en su libro "Manual para determinar necesidades de capacitación".

El procedimiento que se planteó delimita la extensión de las necesidades de capacitación como:

- El número y nombres de los trabajadores afectados.
- Puestos (s).
- Tarea o áreas de conocimientos nuevos.
- Fecha en que deben estar capacitados los trabajadores.

⁴Flujograma. es la esquematización de un procedimiento "X" por medio de figuras geométricas unidas con líneas según sea la secuencia.

Las necesidades manifiestas se pueden agrupar en tres categorías, según su extensión e independencia del número de trabajadores involucrados:

- a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionados directamente con las tareas del puesto.
- b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.
- c) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

3.2.2. Detección de necesidades encubiertas.

Las necesidades de capacitación no previsible son indudablemente las que mayores dificultades presentan para detectarlas, dado que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de identificar: actividades del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc.

Nava, y Cols. (1979) plantean el procedimiento de la detección de necesidades encubiertas, de una manera global, ya que indagan evidencias generales del problema que esté presente en una organización, para su mejor explicación.

A) PRODUCCIÓN

- Baja calidad del producto
- Costos elevados
- Dificultad para lograr los programas de producción
- Envase de la producción
- Fluctuación de la producción
- Rechazos excesivos del control de calidad
- Desperdicios excesivos
- Daños en el material
- Mal uso de herramientas
- Cambios frecuentes en los procedimientos
- Devoluciones del cliente por mala calidad del producto o especificaciones erróneas del mismo.

B) ORGANIZACIÓN

- Falta de políticas concretas
- Objetivos no muy claros y poco realistas
- Fracaso al alcanzar las metas
- Falta de una programación
- Ausencia de niveles de ejecución
- Carga de trabajo desigual
- Disciplina inadecuada
- Favoritismo
- Comunicación ineficiente
- Desconocimiento de la estructura de la empresa por parte del personal de la misma
- Rotación excesiva
- Inadecuado reglamento interior de trabajo.

C) CONDUCTA DE GRUPOS DE TRABAJO

- Excesivo traspaso de responsabilidades
- Ausentismo
- Alto índice de accidentes
- Retardos
- Violación al reglamento de trabajo

D) MORAL DE LOS EMPLEADOS

- Liderazgo autoritario
- Falta de cooperación con los compañeros o con los supervisores
- Falta de interés en el trabajo
- Falta de sentido de responsabilidad
- Irritabilidad
- Fricciones personales
- Débil autoridad de supervisores
- Actitud negativa hacia la empresa

Estas son unas de las causas que se presentan dentro de una organización. Siendo la capacitación uno de los medios para resolver estas carencias.

a) Una vez detectados los síntomas generales del problema, se procede a localizar las áreas críticas, o sea, precisar cuales son los departamentos y/o secciones que presentan una situación más crítica y que requiere atención inmediata, o bien que se consideran prioritarias.

Criterios para decidir áreas críticas.

- La que presente un mayor número de problemas
- La que presente problemas de mayor importancia para los fines de producción
- La que provoque costos más elevados
- La que por sus problemas, represente un peligro para la vida de la empresa.

Nota: Conviene anotar cualquier dato que se considere como causa de los problemas, sean estas deficiencias del personal, políticas inadecuadas, deficiencias administrativas, de comunicación, etc.

b) Decidir las soluciones más apropiadas para cada problema (no se debe olvidar que la capacitación es la solución tanto a problemas de deficiencias en conocimientos, habilidades intelectuales y destrezas motoras, como de actitudes inadecuadas).

Se separan los problemas cuya solución inmediata sea la capacitación.

Por otra parte, se dice que la capacitación no conviene aplicarla a nivel operativo cuando los problemas se deben a:

- Defectos en la organización, en la estructura o en las políticas de la empresa.
- Máquinas o herramientas caducas o inadecuadas
- Salarios bajos.

Los problemas se ordenan por prioridades, importancia o gravedad. Cabe señalar como evidente, que la capacitación no es la solución más adecuada para tales problemas; ya que es necesario un estudio integral dentro de la organización, y de los resultados se generen soluciones viables.

Posteriormente se procede a precisar quiénes (qué trabajadores) requieren capacitación, y en qué actividades son definidas, para ello se seleccionan técnicas de indagación, más convenientes y se elaboran instrumentos respectivos como: inventario de habilidades, lista de verificación, etc., para obtener los siguientes resultados:

- Número de trabajadores que requieren capacitación
- Características de los trabajadores que requieren capacitación
- Descripción de actividades en que requieren capacitación.

3.2.3. Técnicas para la detección de necesidades.

Es importante establecer una diferenciación entre técnicas para la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) y fuentes existentes de información. Estas últimas constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene indagar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación. Las técnicas para la D.N.C., pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Sin embargo, esto nos lleva a señalar las técnicas más frecuentes en la D.N.C., que indudablemente son esenciales para obtener la información necesaria, que nos permitirá elaborar un programa de capacitación con eficiencia. Estas técnicas son la entrevista, observación, cuestionario, encuestas, lista de verificación, técnicas de las tarjetas, período de actuación, inventario de habilidades, pruebas de desempeño, reunión de tipo corrillos, comités, tormenta de ideas (brainstorming), simulación, evaluación de méritos, entre otras.

Es importante saber el significado y el procedimiento que se realiza en cada una de estas técnicas, para que la persona que se dedica a la investigación, elija las técnicas adecuadas, que cubran las necesidades de cada organización. Debido a esto se dará una explicación breve de cada una de las técnicas mencionadas anteriormente, basándonos en lo que plantea Mendoza (1993), en su libro "Manual para determinar necesidades de capacitación".

ENTREVISTA:

Interrogatorio dirigido por un investigador, con el propósito de obtener información de un sujeto, en relación con un aspecto específico. Hay tres tipos de entrevistas importantes, la primera es la entrevista dirigida (el investigador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves); la segunda semidirigida (incluye preguntas de carácter general esperando recabar más información y obtener participación del entrevistado); y por último la entrevista abierta (se plantean sólo algunos aspectos para que el entrevistado sea el que hable).

Esta técnica es una de las más versátiles, se pueden utilizar en la D.N.C., prácticamente en cualquier nivel de la empresa; desde niveles directivos hasta subordinados, obteniendo datos sobre el funcionamiento de la empresa.

El procedimiento de elaboración de materiales es seleccionando el tipo de entrevista que se usará; elaborar preguntas generales a partir de las áreas ya definidas, utilizando las cuestiones, qué, dónde, cómo, etc. Analizar cada una de las preguntas para determinar alguna ambigüedad que pudiera contener, problemas sintácticos, etc.; y decidir la estrategia de la entrevista. Una vez que se elija ésta, se debe prever con precisión qué tipo de respuesta espera de los entrevistados y de las posibilidades de que éstos presenten algunas objeciones.

Es de suma importancia contemplar lo siguiente:

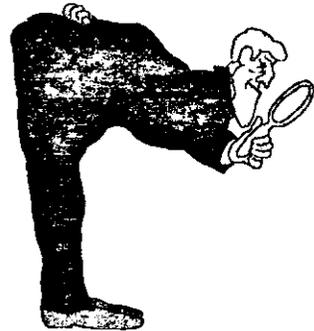
- Confirmar con el sujeto la hora y el sitio de la entrevista.
- Presentarse poco antes de la hora estipulada.
- Explique brevemente los propósitos de la entrevista y el tiempo que llevara ésta.
- Aclarar las dudas que manifieste el sujeto.
- Plantear una a una las preguntas y tomar nota de los aspectos relevantes de las respuestas. Reformular las preguntas si es necesario, y no perder el contacto visual con el sujeto por intentar escribir todo lo que diga.
- Se realizará un breve resumen de lo tratado en la entrevista, si resulta pertinente.

- Se darán las gracias al sujeto y hay que dejar abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él.

La técnica que se describió anteriormente es una de las más versátiles debido a que el entrevistador puede obtener la información que necesite o inclusive puede combinar los tipos de entrevistas con base en sus necesidades. Es una técnica en que puede haber más contacto con el entrevistado; y esto puede favorecer o no la obtención de información, dependerá de las habilidades del entrevistador para crear un ambiente de confianza y logre conseguir lo que requiere para su investigación.

OBSERVACIÓN:

Un investigador realiza un examen atento de un hecho determinado, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. Hay dos tipos de observación, sistemática (se define con precisión el hecho a observar, el lugar la hora, y se elabora una guía) y casual (se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa).



Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas, permitiendo registrar "hechos reales", además de hacer posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir. Sin embargo, la mera presencia del investigador puede turbar el comportamiento natural del sujeto.

El procedimiento para la elaboración de materiales es determinando con precisión el puesto, tarea (s) o situaciones y sujetos que observará: se escogerá una muestra de sujetos si el número es elevado, especificando el sitio, y medio ambiente en que se realizará la observación, así como el tiempo estimado que se le dedicará. Se desglosará cada tarea y situaciones, hechos específicos que se observarán; auxiliándose de un supervisor o trabajador que conozca la tarea, de manuales, instructivos,

etc. Posteriormente cuando el material se encuentre listo, se precisará con el jefe inmediato el lugar y la hora, llegando un poco antes del tiempo señalado, en caso que sea necesario se informará a quien (es) observará y el propósito que persigue. Durante la observación tendrá un comportamiento natural, registrando hechos más sobresalientes, usando abreviaturas y letra legible, al término del registro, se da las gracias si es pertinente y se procede a la redacción del informe.

Esta técnica es susceptible a capturar información no muy confiable, si ésta es aplicada de manera evidente, es decir, si el personal advierte que lo observan, puede registrar posiblemente las siguiente conductas:

1. Realizar sus actividades lo mejor posible siendo que no es común en su desempeño diario.
2. Tomar una actitud de rebeldía y cinismo trabajando mal deliberadamente.
3. Pueden ponerse nerviosos al sentirse observados. Debido a estas conductas, es de capital importancia, que al aplicar esta técnica se posea con las habilidades necesarias, y así obtener ventaja de ésta; ya que podemos recabar información muy valiosa.

CUESTIONARIO:

Un sujeto o un grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas o marquen algún signo convencional. Hay dos tipos de preguntas las abiertas y cerradas. Las primeras están estructuradas con base en interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos, el análisis de la respuesta resulta complicado por la razón anterior. El segundo tipo de cuestionario, está formulado con interrogaciones de respuestas breves o la selección de varias posibilidades (operación múltiple, falso-verdadero). Preferentemente su aplicación es colectiva, ya que si se aplica individual se desperdicia una de sus ventajas.

El procedimiento para elaborar el cuestionario, es determinando las tareas o áreas de conocimiento que desee investigar, decidir el tipo de preguntas que se redactará, iniciando las cuestiones con palabras como: qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en qué prioridad, cuáles, y dejando el espacio necesario para la contestación. Se definen los datos

del encabezado que se desean conocer y las instrucciones. Se hace una revisión del material para corregir o implementar el cuestionario. Posteriormente se asegura la asistencia y condiciones del local, haciendo una presentación oportuna, dando una explicación del propósito del cuestionario y las instrucciones de éste, proporcionando un ejemplo para evitar dudas.

El cuestionario es una técnica más para recopilar información; hay que ser explícitos y claros con las preguntas que se elijan, ya que esto va a permitir que den respuestas de igual forma. Esta técnica también permite que el participante no se sienta acosado o presionado por responder y den hechos faltos de veracidad, sino al contrario, que se sienta en total libertad para responder con honestidad, evitando el temor de que cualquier contestación que dé, vaya a perjudicarlo en su relación laboral.

ENCUESTA:

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada. Las encuestas se han basado en el campo que explora: demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas, de actitudes hacia la religión, el sexo, la política, etc. La encuesta es utilizada cuando se desea indagar las necesidades de los subordinados.

En virtud de que la encuesta y cuestionario tienen similitudes, el procedimiento descrito para éste puede utilizarse. Para su aplicación es necesario seguir las siguientes recomendaciones: Confirmar la cita con el sujeto encuestado; presentarse con él en el sitio y hora fijados; explicar brevemente los propósitos de la encuesta, y resolver las inquietudes que el sujeto plantee; formular una a una las preguntas y se registra las respuestas; reformular las preguntas que no entienda el sujeto; agradecer su colaboración y por último registrar al final, algunas observaciones respecto a la actitud del sujeto, en caso de que resulte de utilidad.

Esta técnica evidentemente es similar a la anterior por tal razón se puede escoger cualquiera de las dos, y combinarla con otra técnicas de investigación para mayor efectividad.

LISTA DE VERIFICACIÓN:

Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se le indica. Hay dos tipos de listas de verificación, la primera es la simple; sólo se solicita del sujeto registrar marcas, y la segunda es de ordenamiento; se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones, anotando números consecutivos. Esto es recomendable aplicarlo de manera colectiva para ahorrar tiempo. Es destinado desde nivel superior hasta nivel inferior.

La lista de verificación puede elaborarse para investigar un área de conocimientos común a toda la empresa, para parte de un puesto o para el total de las tareas del mismo. El procedimiento que se lleva a cabo en la elaboración de materiales, es el siguiente:

- Realizar una lista de las tareas del puesto que investigará o de los temas que desea incluir.
- Elaborar el encabezado o los datos generales que es necesario incluir en la primera parte de la lista.
- Redactar las instrucciones.
- Anotar la lista de las tareas o de los temas escribiendo después de cada uno de ellos SI o NO. No hay que olvidar indicar en la parte superior de la lista: "Tareas de puesto" o "Temas" y "Necesidad de capacitación" según sea el caso de la investigación. Es necesario, especificar las causas si es que se indicó necesidad de capacitación.

Al término del material se procede a su aplicación, siendo necesario en principio, contactar lugar día y hora. Cuando llegue el momento se presentará y se dará una explicación breve de sus funciones y propósitos de la reunión, aclarando dudas, si es que se presentan. Cuando llegue el momento de contestar la lista de verificación se explicarán las instrucciones proporcionando ejemplos si es pertinente. Al término de su aplicación se revisa el material contestando y se le pide información extra si se requiere.

Para todo instrumento que se realice es de suma importancia que se pilotee antes con un prototipo para confiabilizarlo. Este instrumento es viable para recabar información específica ya que se centra en

conocimientos o actividades particulares de cada trabajador, permitiendo detectar las necesidades de cada puesto y/o departamento.

TÉCNICA DE LAS TARJETAS:

A los individuos investigados se le proporciona una serie de tarjetas con las tareas que realizan y se les pide que separen las tarjetas donde creen que tienen necesidad de capacitación y deberán anotar al reverso las razones que justifiquen su necesidad. Pueden ser dos tipos de tarjetas referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o varios puestos o relativas al puesto.

Se les puede aplicar desde supervisor de línea hacia abajo. La ventaja de esta técnica por sus características, resulta atractiva y novedosa. Es sencilla y rápida en su aplicación, además de obtener resultados fáciles de tabular.

Se elabora una lista de tareas del puesto o áreas de conocimiento que se desea incluir en las tarjetas procurando que no pasen de veinte y elaborando tantos juegos de tarjetas como sea necesario. El procedimiento de aplicación es como sigue: Cuando los individuos lleguen al día, lugar y hora previamente establecida, se procederá a darles una explicación del propósito y en que consiste la técnica, pidiéndoles que separen las tarjetas por las que creen necesitar capacitación escribiendo al reverso sus razones y por último anotar su nombre en la tarjeta.

Se auxiliará a la gente en lo necesario, posteriormente se recogen las tarjetas que no escogieron los sujetos. Al final de la técnica se les pide las tarjetas con las que se quedaron, revisándolas para evitar que falte alguna anotación, agradeciendo al final la colaboración del grupo.

Se reduce tiempo y costo cuando se aplican técnicas grupales, aunque son más difíciles de manejar y controlar; se puede uno auxiliar de gente con experiencia en el manejo de grupos. Si se hace de esta manera, va a ser necesario que se le explique al grupo la presencia de estas personas y así los integrantes del grupo pidan ayuda cuando lo requieran. Un ejemplo de este tipo de técnica es la que se acaba de redactar.

PERÍODO DE ACTUACIÓN:

Uno o varios sujetos son sometidos a un estudio y observación en situaciones de desempeños reales de trabajo, durante un período determinado, con el propósito de conocer más fielmente sus posibles necesidades de capacitación.

El material que se utiliza es un registro previamente elaborado. El tipo de aplicación es colectivo, aunque puede ser también individual. Los destinatarios son directivos, mandos medios y supervisores.

Esta técnica permite observar la actuación del personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso específico. El procedimiento que se sigue para elaborar el material va a depender de la estrategia de observación y del registro del período de actuación que se elija. Las entrevistas pueden ser antes durante o después del período de actuación o bien instrumentarse de varios registros de observación. En cuanto a la aplicación de esta técnica sería conveniente precisar lo siguiente:

- Determinar el tiempo que abarcará la técnica y obtener la aprobación de los directivos de la empresa.
- Informar al personal involucrado sobre las características de la técnica y aclarar las dudas que surjan.

Es imprescindible que en el momento de registrar las conductas en el período de actuación, no se note la presencia del evaluador, ya que posiblemente el personal puede sobre actuar; obteniendo datos no muy confiables. Empero, se puede sensibilizar al grupo a investigar, para que actúen de forma cotidiana; sin ninguna repercusión en su trabajo, sino al contrario, por medio de la capacitación cubrir sus necesidades que no les permiten desarrollarse profesionalmente en su medio laboral.

INVENTARIO DE HABILIDADES.

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada. Esta técnica ofrece información valiosa para la justificación de las necesidades de capacitación y de las características

del personal. Sin embargo, va disminuyendo su valor en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.

El procedimiento que se sigue en la elaboración del material para esta técnica, es trazar un cuadro de doble entrada, anotando en las columnas las tareas del puesto en orden de secuencia, o las áreas de conocimiento que se desee incluir. Se registra en las líneas los nombres de los trabajadores que se investigan, ordenándolos alfabéticamente.

Cuando el inventario está listo, se procede a concertar lugar y hora con el jefe que le proporcionará la información. Si es necesario se le explicará el propósito de la labor que se realizará. Se empezará preguntándole si la primer persona requiere de capacitación en la primera área o tarea de conocimiento.

En caso afirmativo escriba NC (Necesidad de Capacitarse) y sus razones; de lo contrario cancele el rectángulo con una raya diagonal. Procediendo de igual manera con las siguientes personas en la primera tarea y con las siguientes tareas respectivamente. Al terminar con todo el grupo de personas, se da las gracias al jefe, y a las personas que colaboraron con la investigación.

Antes de aplicar esta técnica es necesario investigar si el jefe o supervisor de área, es nuevo en el desempeño de su puesto y si conoce al personal que tiene a su cargo; con el fin de determinar si es apropiada la aplicación de esta técnica o sea necesario aplicar otra.

PRUEBA DE DESEMPEÑO:

En esta técnica se somete a exámenes teóricos y prácticos a un sujeto o grupo de personas con el fin, de evaluar sus conocimientos, habilidades y actitudes exigidas para desempeñar satisfactoriamente su trabajo. El tipo de pruebas de desempeño que se utilizan comúnmente son:

- 1) Teóricas o de conocimientos
- 2) Prácticas u operativas
- 3) Y de actitudes. El tipo de aplicación de las primeras pruebas, puede ser individual o colectiva; y de las segundas y últimas es recomendable aplicarlo individualmente para poder utilizar la observación de las conductas del sujeto.

Los destinatarios para estos tipos de pruebas pueden ser cualquier tipo de nivel de la empresa, aunque a nivel directivo ofrece mejores posibilidades. Esta técnica quizá sea una de las mejores para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a nivel obrero, empleado y técnico, ya que en buena medida excluye la deformación y el ocultamiento de las necesidades de los puestos antes mencionados.

Es de suma importancia que el material sea elaborado por personas especializadas, quienes deberán auxiliarse de los trabajadores calificados o técnicos que conozcan suficientemente las tareas a evaluar, este proceso puede implicar bastante tiempo a comparación de otras técnicas.

Sin embargo, esta técnica puede ser una de las más eficaces en la recopilación de información en cuanto a las necesidades reales que hay en el personal. Aunque ciertamente se invierte más tiempo, pero se pueden realizar e implementar programas más efectivos. No obstante la utilización de esta técnica va a depender del tiempo y costo, que la organización haya presupuestado para la detección de necesidades.

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS:

Se reúne un grupo o subgrupos de personas para analizar una cuestión o emitir opinión sobre algún problema y/o asunto en particular, esto dirigido por un investigador que representa el papel de coordinador. Hay dos tipos de reuniones la primera se llama de grupo; es un conjunto de sujetos que estudia o discute una cuestión, apegándose a una agenda.

La segunda se llama corrillos; un grupo de personas se dividen en subgrupos de cinco a ocho personas, cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión, para abordar finalmente en una plenaria las

conclusiones generales. Esta técnica se utiliza de preferencia en mandos medios y supervisores para conocer tanto las necesidades de capacitación de su personal como las suyas.

Esta técnica permite obtener en poco tiempo mucha información, proporciona un clima apropiado y compromete al grupo, no obstante es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación. Para la elaboración del material es necesario anotar los datos generales en las tarjetas de corrillos; enseguida se redactarán los propósitos específicos que persiguen los corrillos en una sesión y se definen las actividades y el tiempo que requieren cada una de ellas.

En los cuestionarios que se aplican se deberán definir las áreas o los temas, plantear una o varias preguntas para cada uno de los temas, planteando por ejemplo las siguientes cuestiones: "en qué", "cómo", "de qué forma", "quién", "por qué", etc.; finalmente se revisa la tarjeta y el cuestionario y reproducirlos según sea necesario.

El modo de aplicación es de la siguiente manera, se hace una presentación para que se conozcan mejor, se reparte el material, se nombra un moderador y un secretario en cada grupo. Se les pide a los secretarios que exponga las respuestas de la primera cuestión inicial hasta llegar a una conclusión de ésta y así este proceso se proseguirá de igual modo en las siguientes preguntas. se llega a una conclusión general y se dan las gracias.

Se considera que esta técnica es idónea para recabar información y hacer participar a la gente, además de que éstos se sientan comprometidos, Y lo importantes, al dar sus conclusiones lo más real y veraz posible de la problemática, que se les haya planteado. Es fundamental tener el mayor control dentro del grupo, para logra evitar discusiones y/o distracciones del tema o problemática que se esté tratando. Esta técnica facilita la reflexión y el consenso.

COMITÉS:

Un grupo de personas se reúne periódicamente para abordar un asunto en particular, realizando proposiciones específicas para el mismo. Es recomendable que las personas que integren el comité no exceda de

doce personas de modo que se facilite la toma de decisiones. Las personas que integren los comités pueden ser directivos, supervisores, técnicos y sindicalizados, siempre y cuando sepan de las necesidades de capacitación que requiere cada área de trabajo.

La ventaja de esta técnica es que permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que puede facilitar el proceso de la detección de necesidades. Sin embargo, es una desventaja ya que por lo regular los miembros de los comités no disponen de tiempo o no están comprometidos con los propósitos de éste.

En este tipo de reuniones se enlista los asuntos a tratar, se considera el tiempo disponible de cada miembro y los objetivos por tratar en la sesión del comité, registrándose también los avances en cada reunión anterior. Al término de este proceso, se envían citatorios a cada uno de los integrantes del comité para ratificar su asistencia. Al estar reunido el quórum, se da a conocer los puntos de la agenda y se registra tanto los acuerdos como las decisiones. Al final de la sesión se da las gracias y se programa la próxima reunión

Esta técnica es análoga a la anterior, aunque ésta permite al grupo dar puntos de vista y tomar decisiones sobre las necesidades de su gente. El psicólogo debe ser muy receptivo en las conductas renuentes de los individuos que conforman el comité, para sensibilizarlos en los beneficios que obtendrán al tener gente más preparada y así lograr su colaboración y participación con más ahínco.

TORMENTAS DE IDEAS (BRAINSTORMING):

Un grupo de personas dirigidas por un indagador emiten libremente sus puntos de vista sobre algún asunto en particular, generando una serie de formulaciones que en una segunda reunión analizarán con cuidado. Para esta técnica se requiere de un mínimo de cuatro personas y sería recomendable no incluir más de doce personas. El tipo de destinatarios sería propio que desempeñen el mismo puesto, pueden ser desde mandos medios hasta trabajadores.

Esta técnica proporciona información respecto a evidencias de problemas y posibilidades de solución, además compromete emocionalmente al grupo con propuestas formuladas por ellos.

Como es una técnica colectiva no va a proporcionar necesidades individuales de capacitación. Si el manejo de la sesión lo realiza una persona no especializada puede crear una situación problemática que escape de su control.

Las cuestiones que se plantearán en la reunión deberán estar dirigidas de tal modo que:

- 1) Propicien una variedad de respuestas;
- 2) No despierten hostilidad hacia la organización, jefe o al mismo investigador y
- 3) Involucren a todos los sujetos por su enfoque emotivo.

Se eliminarán todas aquellas cuestiones que puedan provocar conflictos con el grupo de individuos. El procedimiento de aplicación de esta técnica es como sigue: Se confirma la cita con los participantes, se verifica el local y material requerido, en la reunión se explica el propósito y la forma de trabajo de ésta, cerciorándose que todos entiendan la técnica.

En la primera cuestión se le pide al grupo que emita libremente la primer idea que pase por su mente. Se anotan las ideas que surjan de tres a cuatro minutos, registrando la frecuencia de las que sean similares. Al final se analiza la información y se realiza las conclusiones. Procediendo con las siguientes cuestiones. Finalizando, se da las gracias a la gente que colaboró.

Esta técnica es más vasta en relación a las dos anteriores, ya que aquí además de identificar las necesidades se plantean alternativas de solución. De cierta manera al tomar en cuenta las soluciones que aportan los participantes y a esto atribuirle que se lleven a cabo, dando resultados eficaces; con mayor probabilidad la gente se logrará motivar, a la vez de provocar mayor colaboración y participación de los integrantes de la organización. El riesgo en esta técnica será la falta de acuerdos.

SIMULACIÓN:

Un sujeto o un grupo de ellos, son sometidos a una situación que aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el fin de observar sus reacciones y manejo de una determinada situación. Esta técnica es importante en la detección de necesidades de capacitación ya que persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas. Hay varios tipos de simulación, los más comunes son: dramatización (role playing), estudio de casos, ejercicio en charola de entrada (in basket exercise), simulación programada, juego de negocios (business games).

Usualmente se utiliza desde el nivel supervisión hasta arriba, sin embargo, según sean las necesidades puede haber un descenso jerárquicamente. La ventaja que presenta esta técnica, es permitir apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realistas.

Una desventaja podría ser algunas de las modalidades en la técnica implica bastante tiempo y costo. Es recomendable asegurar que el material que se eligió realmente determine las necesidades del puesto. Para obtener éxito en la aplicación de las técnicas antes mencionadas, el coordinador deberá poseer las habilidades para organizar y dirigir un grupo.

EVALUACIÓN DE MÉRITOS:

El supervisor o jefe de área registra en formato (previamente elaborado para tal función), su punto de vista del desempeño del personal que tiene a su cargo durante seis meses a un año. Además deberá formular propuestas de mejora y/o motivación.

Esta técnica es usualmente utilizada para conocer la actuación del personal, para implantar medidas relativas a motivación, ascensos, transferencias, salarios-incentivos, etc. Proporciona una visión general de desempeño de personal y debilidades y puntos fuertes de ésta. Una desventaja es que no proporciona las necesidades de capacitación de un puesto, a no ser que se incluya una segunda parte específica para evaluar el desempeño en cada una de las tareas.

PLANEACIÓN DE CARRERA:

Una o varias personas son guiadas por especialistas en capacitación, plantean estrategias específicas de educación, de autodesarrollo o de capacitación, con miras a que los sujetos alcancen dentro de un tiempo, cierta posición o puesto de su campo ocupacional o fuera de él.

El tipo de aplicación es individual es utilizada con personal directivo, mandos medios, supervisores y personal técnico. Esto representa un compromiso de los sujetos con metas educativas y de capacitación; sin embargo, esto puede tener poco valor si las personas no están motivadas y que no desean comprometerse a largo plazo. No siempre señala las tareas en que requiere capacitación, ni las causas que lo justifiquen.

Para la elaboración del material, se requiere un profundo conocimiento de la trayectoria ocupacional y escolar de los sujetos y determinar líneas de ascenso y las posibilidades de acceso a cursos y al sistema educativo. Hay que utilizar la técnica cuando los recursos de la empresa faciliten flexibilidad en cuanto a medios educativos de formación.

Es una de las técnicas más importantes, debido a que después de elegir al personal a adiestrar, se determina en qué y cómo, pueden lograr su desarrollo laboral y personal dentro de la organización. Implica además un conocimiento pedagógico de elaboración de programas y estructuración del curriculum.

Las técnicas que se plantearon anteriormente, nos dan una alternativa más para detectar las necesidades de capacitación; y poder seleccionar la o las técnicas que se adecúen a las necesidades de cada institución u organización.

Por consiguiente antes de aplicar cualquier técnica de D.N.C., va a ser indispensable que primero se logre sensibilizar al grupo en cuestión; sobre los beneficios que obtendrán si se logra recabar la información real y verídica, es decir, que el personal logre comprender que la indagación es sólo para su beneficio (en cuanto a su desarrollo profesional y personal) y así obtener un nivel de vida más satisfactorio, anulando el temor de que puedan ser despedidos.

De esta manera, se puede lograr un ambiente de confianza, obteniendo la mayor colaboración del personal que será investigado. Consiguiendo así, la información necesaria para dar mejores alternativas de solución; debido a esto, es posible realizar los programas de capacitación, basándose en las necesidades detectadas.

En el capítulo siguiente se plantea la diferencia entre el plan y un programa de capacitación. También nos brinda paso a paso como desarrollar un programa de capacitación.

CAPITULO 4 COMO ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

4.1. Definición de un programa de capacitación.

Todas las personas que se dedican a la capacitación requieren forzosamente, de un programa previamente elaborado, basándose en las carencias y necesidades de conocimientos y habilidades y actitudes de los sujetos que van a ser capacitados. Los objetivos, actividades de los cuales está compuesto el programa, serán evaluados al final de su aplicación para corroborar su eficiencia y eficacia además de poder implementarlo, esto último es muy importante ya que nos permitirá dar una enseñanza mucho mejor, la siguiente vez.

Es de suma importancia definir un programa para ello es necesario realizar una diferenciación con los siguientes conceptos: plan o proyecto, curso, evento, y programa.

- 1) PLAN O PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO: 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 para presentar un visión integral de los programas que lo componen (CENAPRO-ARMO, 1982) Por lo general cuando se registra un plan de capacitación ante la Unidad Coordinadora de Capacitación y Adiestramiento, en la Secretaría del Trabajo, este registro comprenderá sólo cuatro años, y pasando este tiempo se tendrá que renovar.
- 2) CURSO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO: La CENAPRO-ARMO (1982), lo define como 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 "X", cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento. Así entonces, se puede entender que el CURSO es un proceso en el cual interviene el instructor y el alumno, donde el primero le enseñará al último; los conocimientos, le creará habilidades, le modificará las actitudes negativas y erróneas del trabajo o actividad que esté realizando.

- 3) **EVENTO:** Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitario (Op. cit. 1982), por ejemplo; dentro de una sesión de capacitación puede estar compuesta por dos o tres actividades, que indudablemente van a complementar trabajadores o alumnos. El evento dentro de un programa de capacitación y adiestramiento, es fundamental por lo antes dicho.
- 4) **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:** Después de haber definido los conceptos anteriores, será más sencillo aclarar que significa un programa, y no caer en posibles confusiones. En 1982, la CENAPRO-ARMO, menciona que es la parte de un plan de capacitación y adiestramiento, que contiene en términos de tiempo y recursos de una manera pormenorizada; también contiene las acciones de capacitación que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

En general un programa destinado a la capacitación, al adiestramiento o a la formación profesional, es entendido como una secuencia de acciones debidamente organizadas y sistematizadas, en donde se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables, (Calderón, 1985).

Un programa de capacitación y adiestramiento dentro de una organización, se elabora de acuerdo con las necesidades reales de ésta, y así cuando se aplique el programa a los trabajadores, se logren resultados positivos, tanto en conocimiento, habilidades y actitudes, como en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y del propio personal.

La función de los programas consiste en capacitar al trabajador para que realice sus actividades en mejores condiciones, que tengan mayores oportunidades de progreso dentro de su ocupación y sea de su conocimiento las normas y reglamentos de seguridad, evitando riesgos futuros de accidentes para ellos y para la propia empresa. Un programa que es fundamentado por la detección de necesidades (previamente realizada) puede lograr un incremento en la organización del trabajador en su labor, ya que va a eliminar tiempos muertos, desperdicios de la producción, seguimiento de normas de calidad y seguridad, cuidado y

mantenimiento de la maquinaria, logrando así un incremento considerable en la productividad de la empresa.

El programa también tiene la función de prever los problemas y obstáculos futuros, ésta es de capital importancia, ya que éste se puede considerar como una vacuna que al ser aplicada a una organización se vuelve inmune o más resistente a los problemas que se presenten. El programa está compuesto por una serie de pasos que siguen un proceso lógico, sistemático y metodológico, los cuales deben cubrir, el objetivo general de éste, además de su implementación, evaluación y seguimiento.

4.2. Elementos para elaborar un programa.

4.2.1. Elaboración del plan o proyecto de capacitación.

Uno de los primeros pasos dentro del proceso de capacitación, es la realización del proyecto; su importancia radica en que, en éste se presenta la problemática a resolver, el objetivo del futuro programa y los procedimientos para su ejecución. Por otra parte el proyecto es un documento que establece el compromiso formal entre el área usuaria (la beneficiaria del servicio) y el área que presta el servicio (unidad de capacitación y desarrollo de la Secretaría del Trabajo).

El proyecto toma mayor importancia en una organización grande, puesto que permite establecer al compromiso y colaboración entre áreas, así como una forma de señalar procedimientos. Por lo que respecta a una organización pequeña, el proyecto sirve para que la Dirección; cuente con datos sobre los objetivos de la capacitación, del tiempo y la forma de llevar el proceso administrativo (Calderón 1993).

A continuación se presentará de manera breve cómo se realiza un proyecto, él cual constituye exclusivamente un documento en donde se especifican las actividades para llevar a cabo un programa, con el fin de presentar el servicio que se otorgará. y formalizar el compromiso entre unidades. El proceso que se planteará a continuación es el sugerido por Calderón (1993, en su libro "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal").

El primer paso a realizar es tener información básica, que, permita obtener una visión global de la problemática de la organización o institución, por ejemplo:

INFORMACION BASICA

Tipo de Información	Fuente
- Organización y funcionamiento del área	-Manuales de la organización y procedimientos. -Control colectivo -Reglamento interno de trabajo.
Universo a Capacitación	Plantilla de Personal
General	-Directivos, mediante una entrevista que permita obtener datos sobre: *condiciones del área en general. *actividad. *el tipo de disponibilidad de tiempo para la capacitación. *actitud de los trabajadores hacia la empresa. *actitud hacia las acciones de capacitación. *antecedentes de programas. *problemas que afecten el trabajo y que sean susceptibles de solucionarse mediante capacitación y estrategias sugeridas para capacitar.

Una vez concentrada y analizada la información básica se, procede a elaborar el "proyecto" de acuerdo a la guía que se describirá a continuación :

a) Carátula de presentación:

- * Nombre de la organización.
- * Describir para que se elaboró el proyecto.
- * Fecha.
- * A que área va dirigida.
- * Por quién fue elaborado el proyecto.

b) Introducción: Calderón (op.cit.) menciona que uno de los problemas más generalizados en nuestro medio es la redacción de las introducciones. Frecuentemente se desconoce su contenido y se omiten aspectos que deben señalarse, por tal razón se mencionarán los puntos que por lo menos debe contener una introducción:

- Debe hacerse una breve referencia del área usuaria o del puesto tipo según sea el caso, puntualizando sus objetivos y funciones o su descripción genética (acerca del perfil).
- Debe plantearse el problema general, incluyendo los antecedentes que se tengan sobre éste.
- Establecer el vínculo lógico entre el problema y el programa.
- Apuntar el objetivo del proyecto, en el sentido en que estén presentes las fases para la realización de un programa de capacitación.
- Mencionar brevemente el contenido del documento (objetivo y presentación del programa y programación de actividades).
- Delimitar los alcances del documento.

c) Objetivo del programa : En todo proyecto se señala, de forma general, el propósito de llevar a cabo un programa de capacitación que satisfaga necesidades específicas del área usuaria. Generalmente se redacta un solo párrafo. Para la elaboración de los objetivos se detallará de manera explícita más adelante.

d) Presentación del programa:

- Las características del universo a abarcar, describiendo su amplitud, nivel y otros aspectos que pueden influir en el programa, como el tipo de actividad, disponibilidad de tiempo para la capacitación o del adiestramiento.

- Las fases para la realización del programa: investigación de necesidades, elaboración y presentación del programa, aplicación, evaluación, presentación de resultados y seguimiento, especificando la metodología y los procedimientos. Para obtener la información en el desarrollo de los puntos mencionados, es necesario contar con información referente a manuales de organización, descripción de puestos o haber tenido entrevistas con supervisores, para poder plantear de forma general, la estrategia que permita seleccionar las técnicas para la investigación de las necesidades de capacitación y poder determinar tiempos.

e) Programación de actividades (Forma F1)

Aquí se ha usado éste formato para puntualizar todas las actividades que deben realizarse en la ejecución de los proyectos autorizados; anotarán las actividades necesarias y se identificarán con barras de color, las duraciones de programación. Esta forma se utilizaba para formalizar los proyectos, especificando los responsables que se colocarán al final del proyecto. (ver anexo 1).

Los puntos que se planearon anteriormente son muy importantes para la realización de un proyecto o plan de la organización. Una vez aceptado el proyecto por la Dirección y por la Secretaría del Trabajo, se prosigue con la elaboración de los programas.

La fase para la realización de los programas es uno de los procesos administrativos de capacitación más complicados, porque para llegar a ello, es necesario contar con una buena detección de necesidades de capacitación, para localizar claramente aquellos problemas de la organización, susceptibles de resolver mediante la capacitación, y cuales no lo son. A continuación se señalarán algunos de los puntos de vista de cómo se elabora un programa de capacitación.

Primeramente Gamboa (1979) plantea los siguientes puntos básicos a retomar de la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) los cuales son los siguientes:

- Los objetivos y metas de la empresa que no se cumplen.
- Los objetivos y metas futuras de la empresa.
- Nombre las personas que tienen la necesidad.
- Tareas en las que requiere adiestramiento o capacitación.
- Cuándo es necesario que estén adiestrados o capacitados.
- Datos administrativos de las personas que presentan necesidades.
- Nombre de las personas que se pueden utilizar como recurso para satisfacer las necesidades de adiestramiento.

Los elementos que integran un programa son los siguientes (Gamboa, op. cit.):

- 1) Metas del programa.
- 2) Grupo de destinatarios.
- 3) Tipos de aprendizaje.
- 4) Tipos de eventos.
- 5) Estrategia del evento.
- 6) Recursos para la realización de los eventos.
- 7) Actividades para habilitar y ejecutar el programa.
- 8) Horario, fecha y duración de los eventos.
- 9) Presupuesto del programa.
- 10) Beneficio de la capacitación y adiestramiento.

Por otro lado Alvarez y Colbs (1982) plantean, seis etapas de proceso de la elaboración de un programa, el cual es:

1) Redacción y Análisis de Objetivos:

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de objetivos, es decir, la determinación de lo que, el participante sabrá hacer cuando termine su capacitación. Deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades. Después se analizará detalladamente los propios objetivos para determinar el contenido del programa.

2) Estructura del contenido:

Es necesario estructurar el contenido para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar:

- Se listan en orden de actividades.
- Cada uno se analiza en los elementos que la componen.
- Se organiza el contenido.

3) Evaluación:

Sirve para comprobar si el trabajador ha alcanzado los objetivos de aprendizaje. En base al programa se elaboran los instrumentos; puede haber una evaluación previa al curso durante y después de éste. La evaluación nos permite complementar y corregir el programa y la forma de instrucción.

4) Selección de técnicas y materiales:

Se toma en consideración los resultados de las etapas anteriores. Se toma en cuenta lo que se va enseñar, y el número de participantes, para seleccionar las técnicas; por ejemplo: La técnica grupal ("manejo de grupo", se instruye varias personas en una sola actividad). Materiales logísticos; se seleccionan cuando se eligen las técnicas, por ejemplo: En una exposición verbal se auxilian de materiales como: pizarrón, diapositivas, franelogramas, etc. Cabe mencionar que conocer el funcionamiento de una maquinaria o aparato, la técnica más adecuada es la demostrativa y los mejores materiales son los equipos reales.

5) Preparación de la instrucción:

Constituye una de la etapas más importantes en la elaboración de un programa, debido a que consiste en precisar las actividades que va a realizar el instructor para que los participantes aprendan; como se va a dar la información, que ejemplos y que ejercicios se van a usar, etc. Esta preparación incluye la elaboración de los materiales logísticos: magnetogramas, diapositivas, documentos impresos, filmes, etc.

6) Organización de cursos:

Es muy importante la distribución del tiempo: horario y calendario. También es necesario cuidar que las condiciones materiales (espacio, iluminación, etc.), sean adecuados para evitar que surjan problemas que interfieran en el desarrollo del programa.

La descripción general de los seis pasos anteriores son fundamentales para la organización y la realización de los programas de capacitación. Es de vital importancia que tomemos en cuenta esta serie de pasos, ya que cuando los apliquemos en casos reales se adecuen según sean las necesidades de la organización o institución.

Por último Arias (1994) menciona que existen varios elementos esenciales en la elaboración de programas como: redacción de objetivos en las diversas esferas del puesto, procedimientos, estrategias, apoyos didácticos y evaluación del aprendizaje. Estos componentes deben contemplarse de forma integral.

Dice también que antes de elaborar el programa debemos aterrizar en el aprendizaje general y en la enseñanza de adultos. Al respecto (Arias op. cit) cita a Lippitt (1979) e insiste en los elementos propiciadores de un mejor aprendizaje en los adultos:

- a) El clima de aprendizaje debe ser parte de un clima sano desde los ángulos físico, psicológico y social.
- b) El aprendizaje debe ser considerado un desafío.
- c) Debe existir un previo conocimiento de los objetivos de la
- d) capacitación a fin propiciar una motivación de logro.
- e) El contenido de los programas debe relacionarse con las expectativas de los que consideran útil, lo cual implica la oportunidad de aplicación de lo aprendido.
- f) Debe garantizarse el máximo aprovechamiento del tiempo.
- g) El facilitador (o instructor) debe propiciar el éxito de cada experiencia y el enriquecimiento del panorama integral de cada participante.

Arias da énfasis a la misión del aprendizaje, debido a que constituye una manera de expresar los conocimientos y habilidades adquiridos durante el proceso de capacitación.

Al recibir los participantes la instrucción, debemos tomar en cuenta que ellos tienen necesidades personales y profesionales que deben satisfacer mediante ésta; tales necesidades son las que menciona Maslow(1979) en Arias(op. cit.) :

- **Necesidades básicas o primarias:** Al capacitarse, la persona espera cumplir sus expectativas en cuanto al mercado de trabajo e "ingresos" personales.
- **Necesidades de seguridad:** El capacitando requiere retroalimentación para asegurar que está aprendiendo correctamente. Debe sentir seguridad, también, de la utilidad de lo aprendido (de aquí la importancia de los objetivos de aprendizaje) y de que su inversión en tiempo y esfuerzo vale la pena (la persona realiza su propio análisis de beneficio/costo).
- **Necesidades sociales:** El capacitado desea sentirse aceptado en el grupo y espera poder establecer los lazos afectivos (de ahí la importancia de las técnicas grupales y de integración).
- **Necesidades de Autoestima:** La persona espera sentirse respetada por el grupo; en adición desea solucionar los problemas y los desafíos planteados por la situación de aprendizaje (por lo tanto, el facilitador ha de dosificar las experiencias exitosas y llevar al capacitado a considerar los fracasos como un reto).
- **Necesidad de Autorrealización:** Los capacitados espera utilizar su creatividad, sus habilidades y potencialidades; efectuar aportaciones, emplear sus capacidades intelectuales superiores, ejercer su juicio crítico y así sucesivamente.

Esta serie de necesidades, realmente es poco frecuente que se tomen en consideración en un programa de capacitación, ya que estas necesidades pueden ser satisfechas de una forma implícita al término de éste. Sin embargo sería más efectivo y eficaz un programa, si se toma en cuenta estas necesidades, ya que al tener un trabajador satisfecho, puede producir más que uno, que no lo es.

Se puede diseñar una forma de evaluación para saber si las necesidades personales y profesionales fueron cubiertas.

Esquema 1: Necesidades que surgen de las personas que reciben capacitación.



Los diferentes puntos de vista que se plantearon anteriormente sobre la elaboración de los programas de capacitación, son de algunas personas que se han interesado en este tema; se puede percibir que no ha habido cambios tan radicales, si no al contrario han aumentado elementos esenciales e importantes para el mejor desarrollo del programa, como lo planteó Arias (op. cit.); sin embargo queda mucho por hacer es ésta área; se deben realizar numerosas investigaciones para actualizar el procedimiento y lograr gradualmente credibilidad en la capacitación, ya que es uno de los medios más importantes en que las empresas pueden salir adelante y causa-efecto la misma sociedad.

4.2.2. Objetivos de aprendizaje.

Como se había mencionado previamente en la elaboración de un programa el paso inicial es la redacción de objetivos, que constituyen la base de cualquier actividad. Si el objetivo establece comportamientos observables, son claros y precisos, pueden cumplir las siguientes funciones:

- a) Comunicar a los participante, a otros instructores o cualquier otra persona, la intención del programa;
- b) Estimular y enfocar la atención de los participante haciéndolos comprender lo que se espera de ellos;
- c) Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades; (Alvarez, 1982).

La taxonomía de objetivos educacionales que se presentará a continuación la contempla Arias(1994), para dar un marco de referencia y así lograr determinar los comportamientos que deben lograrse. Este autor menciona 6 esferas en los cuales se dirigirán los objetivos de enseñanza.

1.- INFORMACIÓN: Se emplean los conocimientos: datos, principios, criterios, teorías, procedimientos, etc. Se subdivide en niveles crecientes de complejidad:

- a) Almacenamiento: Memorizar la información a fin de proporcionarla cuando se requiera.
- b) Compresión: Captar el significado de la información.
- c) Aplicación: Utilizar la información para resolver problemas nuevos.
- d) Análisis: Distinguir la información útil de la que no lo es, a fin de resolver un problema.
- e) Evaluación: Emplear la información para determinar si algo se apega a un modelo o no, y decidir si se acepta o se rechaza.
- f) Integración: Reunir información proveniente de diversas fuentes a fin de diseñar o crear nuevos conjuntos con esos elementos.

2.- OBJETOS: Comprende el manejo de las cosas materiales. Pueden dividirse en:

- Manipulación: actividades con herramientas.
- Funcionamiento: operación de una máquina.
- Reparación: detección de fallas y corrección de las mismas.
- Mantenimiento: acción a conservar el funcionamiento de un aparato y a prevenir descomposturas.

3.- ASOCIACIONES Y ALIANZAS: Aquí se catalogan todos los contactos interpersonales entre el ocupante del puesto y otras personas o grupos. Puede ser directo o por medio de documentos o aparatos tales como teléfono, dictáfono, televisión, etc.

El valor fundamental de esta esfera, es que cada persona entra en asociaciones con otras para el logro de la misión de la empresa. Es pues hablar de la competitividad¹ así como la colaboración² de todos los integrantes de una organización.

Las asociaciones entre las personas, para ser más valiosas, requieren de varios elementos importantes, entre los cuales se pueden citar los siguientes (Arias op. cit.):

- a) Convencimientos de la valía del trabajo en equipo.
- b) Conocimiento y aceptación de los diversos estilos personales, habilidades, conocimientos, etc. Los estilos pueden ser: Relaciones interpersonales, pensamiento, liderazgo, trabajo en equipo, subordinación, manejo de tensiones y energías, etc.
- c) Capacitación para obtener ventajas de los diferentes estilos e intereses existentes en una asociación o un equipo mediante la complementación de los mismos.

4.- PLANEACION Y CONTROL: Se ubican todas las actividades para lograr una meta, las posibles dificultades que se encontrarán y la manera de resolverlas. La planeación estratégica y la prospectiva son herramientas fundamentales es esta esfera.

5.- ACTIVOS: Aquí se congregan la satisfacción con el trabajo en sí mismo, es decir, el grado de involucramiento en su labor, la satisfacción con la organización y la ausencia de tensiones, principalmente.

6.- FILOSOFIA: En ésta esfera se incluye la cultura organizacional, uno de cuyos elementos está constituido por los valores, que forman parte de la ideología personal:

- **COMPETITIVIDAD:** Convicción y las acciones relativas con el objeto de lograr, de manera ininterrumpida, metas más ambiciosas en todos los ámbitos de la vida, y de la empresa u organización.
- **COLABORACION:** Trabajo conjunto de varias personas para alcanzar los resultados deseados. Se intenta el análisis por parte de cada miembro de la organización o empresa, de los valores de la misma y su aceptación o rechazo; sin embargo es prudente proporcionar los medios para llevar a cabo la calidad total y mejoramiento continuo, así como estrategias para el reforzamiento de estos valores.

Estas esferas que se mencionaron, nos sirven para realizar los objetivos de enseñanza de acuerdo a la capacitación que se desee o se requiera realizar, en base a las necesidades detectadas. Las esferas pueden ir relacionadas unas con otras no hay discrepancias.

En la realización de los objetivos es necesario hacerlos en términos conductuales, es decir que los participante manifiesten al finalizar la capacitación, las conductas de aprendizaje que se mencionaron en o los objetivos.

El procedimiento que se presentará a continuación es el descrito por Alvarez y colaboradores (1982) quienes mencionan lo siguiente:

- Listar las actividades en que se requiere adiestramiento, basándose en la descripción
- elaborada previamente,
- Redactar los objetivos basándose en dicha lista.
- Verificar que no falten en los objetivos ninguna de las actividades o tareas.

EJEMPLO:

Actividades	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar las condiciones de operación del tocadiscos. - lo abastece de discos, - lo pone en funcionamiento, - lo vigila. - Se aumenta la presentación - Se precisa lo que tendrá que hacer el participante en función del elemento dado. - Se utiliza el tiempo futuro para todas las actividades. - Se aumento un elemento que especifica el dominio que debe alcanzar el participante al termino del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dado un tocadiscos automático, al término del programa de adiestramiento, Usted ? * Seleccionará las condiciones de operación del tocadiscos, lo abastecerá de discos y lo pondrá en funcionamiento en el paso de un minuto, sin maltratar el equipo ni los discos. Posteriormente, vigilará su funcionamiento.

Elementos de los objetivos

Son cuatro elementos básicos:

- a) Presentación.
- b) Formas de conducta.
- c) Condiciones de operación.
- d) Nivel de eficiencia.

a) Presentación: Tiene por objeto hacer que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial, lo que lograran hacer como resultado de su adiestramiento. El valor motivacional de la presentación, es decir, el estímulo al interés, reside en el hecho de hacer sentir como propias las metas del adiestramiento.

En la medida en que los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprendan, su impulso por alcanzarlos será mayor. Una presentación adecuada es de gran ayuda para comunicar a los participantes lo que se desea de ellos. Preferentemente " el participante"

Ejemplos:

- 1.- Al finalizar el adiestramiento, usted será capaz de realizar las siguientes tareas:
- 2.- Al termino del programa, usted...
- 3.- Usted, como resultado de este programa...
- 4.- Como resultado de las actividades que va a desarrollar, usted...

b) Formas de conducta: Es la conducta final que debe presentar el participante como muestra de que alcanzó los objetivos de la capacitación. Por este motivo, se redactan en futuro de indicativo (troquelará, trazará, dibujará, etc.). Las formas de conducta son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los participantes. Se debe de elegir conductas que no se presenten a más de una interpretación, ésto es, que no tengan significados diversos, vagos o ambiguos.

Ejemplo: Formas de conducta

Interpretaciones diversas (no recomendables)	Interpretaciones precisas (recomendables)
<ul style="list-style-type: none"> - Sabrá - Conocerá - Entenderá - Comprenderá - Apreciará - Captará el significado de - Estudiará 	<ul style="list-style-type: none"> - Listará - Identificarán - Resolverá - Dibujará - Calculará - Dará lectura - Verificará

Si las formas de conducta no son actividades observables y de fácil comprobación, no son adecuadas.

c) Condiciones de Operación: Son las situaciones en las cuales se debe manifestar las formas de conductas. Precisan los objetivos que se persiguen. Hay que tener en cuenta que en las actividades de aprendizaje (funcionalmente ejercicios, ejemplos y evaluación), se tomaran en cuenta las condiciones de operación presentadas en los objetivos.

Las situaciones en que el trabajador o participante realiza o realizará sus actividades, son la base de las condiciones de operación.

Las condiciones de operación se clasifican en 4 grupos: Ejemplos:

- A partir de que información: • Cortará, labrará y ensamblará piezas de madera
- A partir de órdenes escritas: • Hará ranuras y agujeros para el paso de los tubos de acuerdo con el plano.
- En qué circunstancias: • Ajustará la velocidad de la segadora a las condiciones y altura del cultivo.
• Seleccionará las técnicas de instrucción considerando las características de los participantes.
- Con qué equipos y/o herramientas: • Cortará tubos con arco y segueta.
• Realizará mediciones de tensión utilizando el voltímetro.
- En qué lugar: • Realizará trabajos de mantenimiento de tuberías en la fábrica.
• Instalará compresoras sobre el piso.

c) Nivel de eficiencia: Es cuando se exige que las formas de conducta, manifiesten cantidad, calidad o precisión.

El nivel de eficiencia se fija

- Indicando la rapidez,
- El mínimo de respuestas correctas,
- El número o tipo de errores que se pueden aceptar.
- La exactitud o las características de una ejecución correcta.

4.2.3. Análisis de objetivos

Importancia:

Para precisar el contenido del programa de adiestramiento hay que analizar cuidadosamente los objetivos. Así se evita, uno de los problemas más graves, en la elaboración de programas, que consiste en incluir contenidos innecesarios y en excluir algunos indispensables.

Procedimiento para el análisis:

Aún cuando los objetivos se hayan precisado adecuadamente, la elección y especificación del contenido puede deformar el programa completo, si no se emplea un procedimiento adecuado, debido a esto se sugiere:

- Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados.
- Desglosar las formas de conducta de los objetivos generales en objetivos específicos, hasta que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas.
- Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y/o habilidades obtenidos.
- Los objetivos generales: expresan de manera global, lo que el participante sabrá hacer al término del adiestramiento.

Al desglosar los objetivos generales se determinan objetivos específicos; es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para poder alcanzar los objetivos generales. Al desglosar cada uno de los objetivos específicos se obtendrán los conocimientos. En ocasiones no basta con el primer análisis sino que hay que hacer desgloses sucesivos hasta determinar conocimientos o habilidades precisos, que son los contenidos.

El resultado de estos desgloses se presentará en forma de cuadro sinóptico, que ofrecen además de los detalles necesarios, la subordinación que existe entre los objetivos y los contenidos. Este cuadro será realizado en hojas de forma horizontal.

No es necesario que los objetivos específicos, utilizados para determinar contenido, incluyan la presentación y los niveles de eficiencia son suficientes las formas de conducta con sus condiciones de operación.

En los programas con objetivos generales poco amplios, puede ser suficiente un primer análisis; pero para programas con objetivos muy amplios será necesario un análisis mas fino. El análisis puede llevar a diferentes niveles, según los requiera el programa. Al precisar los contenidos debe respetarse la secuencia y la jerarquización del desarrollo de la tarea. Ejemplo:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO
	1 Expresará los fundamentos de un programa de mantenimiento preventivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conservaciones de las propiedades físicas de la empresa <i>Aumento de la productividad de la empresa</i> * Reducción de tiempos muertos por fallas * Disminución de rechazos y desperdicios * Disminución de reparaciones * Mejoramiento del control de refacciones y * Aumento de vida de la maquinaria - Mejoramiento del ambiente de trabajo - Disminución de riesgos para el trabajador - Aumento de la productividad de la empresa
	2.1 Determinará la maquinaria y el equipo críticos 2. Establecerá prioridades para el mantenimiento preventivo. 2.2 Determinará la maquinaria y el equipo costosos.	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria y equipo que intervienen en las actividades claves de la manufactura de un producto, o del desarrollo de un proceso. Su paro o falla perjudican la producción. - Maquinaria y equipo de precio elevado y de difícil adquisición. Su reposición o compostura es costosa.
Elaborará un plan de mantenimiento preventivo, de acuerdo con las necesidades y características de una empresa	3 Desglosará la maquinaria en bloques funcionales.	<p>Bloque:</p> <p>Elementos que cumplen una función, o elementos clave que requieren atención prioritaria.</p>
	4. Determinará las actividades de mantenimiento necesarias en cada caso.	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección: * consiste en verificar el funcionamiento seguro, eficiente y económico de la maquinaria y equipo de producción * se aplica para detener fallas potenciales y verificar condiciones de funcionamiento. A partir de la inspección se determina el mantenimiento necesario. - Servicio: * consiste en mantener buenas condiciones de operación la maquinaria y los equipos. * las tareas más comunes son: lubricación, limpieza, ajuste y pintura. - Cambio: * consiste en sustituir un elemento que ha agotado su vida útil por otro en perfecto estado. * se utiliza para conservar la eficiencia del equipo dentro de los límites marcados. * se realiza de acuerdo con las fallas detectadas y las recomendaciones del fabricante, por razones técnicas, económicas y de seguridad.
	5 Determinará la frecuencia con que se realizará cada actividad	<ul style="list-style-type: none"> - La frecuencia se determina en periodos de tiempo cronológico o de operación. - Se basa en experiencias personales o recomendaciones del fabricante de la maquinaria.

4.2.4. Estructuración del contenido

En esta etapa el contenido se organiza, de tal manera que resulte fácil de entender las relaciones entre sus elementos, cada uno adquiere un significado en relación con el contenido total ; con esto puede el capacitador facilitarse la instrucción; además de establecer el orden en que los elementos del contenido serán enseñados.

a) **Funciones de la estructuración del contenido** : puede entenderse como aquello que ha de enseñarse para lograr los *objetivos* .El **contenido** consiste en un conjunto de conocimientos y manipulaciones que el participante debe de conocer, dominar y aplicar, (Alvarez, 1982.).

b) **Criterios para estructurar el contenido**: No existe un criterio único para estructurar un contenido, por consiguiente, el problema principal es elegir el criterio más eficiente para cada caso. Hay dos criterios que pueden utilizarse en cualquier programa:

- De acuerdo con la naturaleza de la tarea y,
- de acuerdo con la secuencia lógica, en el primero; los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas.

En la mayoría de las ocasiones la secuencia de los objetivos específicos, obtenida en el análisis, resulta válida para ordenar el contenido y estructurarlo adecuadamente.

En la secuencia lógica, este procedimiento es útil para estructurar aquellos contenidos teóricos o tecnológicos, la base de la estructuración será el orden o secuencia que facilite el proceso de la instrucción. Hay que asegurarse de tomar en consideración los siguientes elementos:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa, deben aparecer en primer lugar.
- Cada elemento puede ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos, que aparecen más adelante en el programa .
- Cada elemento debe estar ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás.
- No deben aparecer elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

Se dará a continuación un ejemplo de la estructuración del contenido:

Objetivos Específicos	Contenido
Expresará las características de la organización formal de la empresa.	Los individuos que trabajan en una empresa, se agrupan en sistemas de acuerdo con el grado de autoridad que gozan y por el tipo de labores que desempeñan.
Identificará los elementos que constituyen la estructura de una organización formal.	Una organización formal es un conjunto de órganos o unidades administrativas que se agrupan conforme a la afinidad de tareas, el tamaño o la jerarquía. Los elementos de la estructura son: Plazas, las que se agrupan en secciones; estas, en oficinas y departamentos; y los departamentos en divisiones, direcciones o gerencias.
Expresará las funciones y características del organigrama.	El organigrama es la forma de organización, de la empresa, y consiste en un diagrama a base de casilleros y líneas, que expresan gráficamente los sistemas de comunicación de la empresa, los grados de autoridad y las responsabilidades de todos los elementos de la estructura.
Elaborará en diferentes formatos el organigrama de su empresa.	Los organigramas pueden elaborarse en diversos formatos : 1 vertical , cuando las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. 2. horizontal , cuando parten de derecha a izquierda. 3 circulares, cuando parten del centro a la periferia, y 4 mixtos cuando utilizan la forma combinada dos o más formatos.

4.2.5. Grupo de destinatarios

Menciona Siliceo (1993) se debe tener información más específica para desarrollar el programa acorde a las habilidades, conocimientos y actitud frente a la empresa. Por lo tanto se requiere de un perfil actual y potencial del colaborador. Estos datos son los siguientes:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

- Número de empleados en la categoría.
- Número de empleados que se necesitan en la categoría.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de conocimiento individual.
- Nivel de habilidad individual.
- Actividad de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
- Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- Nivel de actividad y conocimiento individual para otras tareas.
- Posibles substituciones para este puesto fuera de la compañía.
- Posibles substituciones para este puesto dentro de la compañía.
- Tiempo de capacitación que se necesita para posibles substituciones.
- Tiempo de capacitación que se requiere para un principiante.
- Faltas de asistencia.
- Movimiento de personal en un tiempo dado.
- Especificación del trabajo.

Son realmente la o las personas que se van a capacitar, para obtener este dato es preciso analizar que las personas tengan las mismas necesidades. Además se pueden agrupar las necesidades afines, esto si tiene varias actividades en las que se requieren capacitación relacionada a la misma función, operación o trabajo. Es importante destacar, que se le debe asignar un orden de atención a las necesidades de acuerdo a su importancia.

Otro aspecto a considerar es el de asignar un orden de atención a las necesidades de acuerdo a su importancia de la persona y la empresa, para lo cual se toma en cuenta: los riesgos personales o de grupo debido a sus diferencias en conocimientos, habilidades o actitudes, la trascendencia o magnitud de la diferencia, tiempo que disponga el

personal para su adiestramiento de acuerdo a sus cargas de trabajo y otros elementos afines (Gamboa, 1979.).

4.2.6. Definir el tipo de evento o método de enseñanza.

Este se deberá seleccionar de acuerdo al objetivo de aprendizaje y al número de características de los participantes (Gamboa 1979.). Al respecto Siliceo (1993.) sugiere, que para obtener buenos resultados es necesario considerar estos elementos:

- Que los objetivos estén claramente relacionados con el método de enseñanza.
- El número de participantes del curso.
- El tiempo con el cual se dispone.
- Y con otros factores así mismo relacionados con la selección del evento.

Para la capacitación son recomendables lo métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales. Se presentará a continuación, la clasificación de algunos métodos de enseñanza:

- Experiencia
- Lectura planeada
- Autocrítica
- Observación (oyente)
- Instrucción programada

Labor individual
Autoeducación

- Mesa redonda
- Panel
- Grupos efectivos de trabajo
- Seminario
- Trabajos de grupo o conferencia con participación
- Labor de equipo
- Métodos del caso
- Congreso
- Comité
- Simposio
- Tormentas cerebrales
- Dinámica de grupos
- Sensibilización
- Foro

Participación de grupo
Desarrollo de actitudes

- Aprender- haciendo
- Clase formal
- Conferencia
- Discurso
- Proyección de transferencias
- Criterios audiovisuales
- Visitas
- Viajes

Información
Impartición de conocimientos

Como complemento se explicarán de manera breve, ciertos métodos que son más conocidos por los instructores de capacitación, y al tener un panorama general de estos, el instructor elegirá el que se ajuste a sus necesidades. (Siliceo op.cit.)

Conferencia - clase formal: Aquí el instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral, por tal razón su aplicación e importancia actual es limitada. Sin embargo se puede, proveer al participante de media información en poco tiempo y sin interrupciones. Cabe mencionar que en la clase formal se carece del exceso de formalidad y permite, el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Conferencia con participación : En ésta se expone, dando oportunidad al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. Este método ha tenido un gran desarrollo por la necesidad de involucrar al grupo.

Discurso: Aquí el orador, desempeña el papel activo dentro de la instrucción, no obstante ya no constituye un método de enseñanza en sentido estricto.

Seminario - Método de discusión y participación: los objetivos principales de este método de enseñanza, es la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proporciones, etc. En éste tipo de actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo; ya que tienen absoluta libertad de expresión. El grupo no debe exceder de diez a doce participantes. Aquí quedan comprendidos otros métodos:

- a) Grupos efectivos de trabajo,
- b) trabajo de equipo, y
- c) grupos de discusión.

Simulación- juego de negocios y juego de representación: Se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores, bajo condiciones similares que las que se presentan en la situación real de trabajo. Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, etc. Este método esta estructurado a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones y en relación con diversos problemas presentados a través del juego. La ventaja es que los participantes reciben amplio

entrenamiento respecto a la planeación estratégica, análisis de información y toma de decisiones.

Método de la charola de entrada: Cin-Becket Method, este es un medio eficaz para entrenar especialmente niveles ejecutivos medios y altos, con respecto al análisis de problema y toma de decisiones. Consiste en presentar a los participantes-Organizados en pequeños grupos-material (correspondencia, informes, estadísticas, etc.) y problemas que representan una situación compleja que puede presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado toma nota de cada paso y acción que realizá, y la ventaja del desarrollo de este método, es que los participantes asimilan más firmemente los principios de acción de cada situación, en la cual se enfrenta diariamente en su trabajo.

Congreso: Es la junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema en particular.

Simposio: Es un tipo de conferencia sobre un asunto determinado entomo al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, pero el más acostumbrado es el oral.

Foro: Es un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Método de aprender-haciendo: Este puede clasificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo, es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Los paso son: hacer, decir, mostrar y comprobar. Este método se basa en los tres pasos siguientes:

- 1) Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe).
- 2) Demostración práctica de como se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe).
- 3) Realización de trabajo por parte del alumno.

La ventaja de este método radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados. Se caracteriza por que se realizan

dentro de las operaciones normales de producción o servicio, su fin principal es "producir" y el secundario "enseñar".

Cartillas de Método TWI (Training Within Industry), ADE, Adiestramiento dentro de la empresa, en México.

Instrucción del trabajador:

Cómo prepararse para instruir:

- | | |
|--|---|
| 1. realice su agenda de adiestramiento | <ul style="list-style-type: none">• ¿a quién es necesario instruir?• ¿en qué trabajo?• ¿para cuándo? |
| 2. Prepare sus hojas de análisis de cada trabajo. | <ul style="list-style-type: none">• anótelas frases importantes.• anote en cada frase sus puntos clave. |
| 3. Tenga listo todo lo necesario. | <ul style="list-style-type: none">• equipo, accesorios.• materiales, dibujos e información escrita. |
| 4. Tenga el lugar de trabajo en buenas condiciones | <ul style="list-style-type: none">• iluminación, ventilación, espacio, etc. adecuados• cada cosa en su lugar, tal como el trabajador deberá conservarla. |

Cómo Instruir:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1 Prepare al trabajador | <ul style="list-style-type: none"> • animele, sea amable con él • explíquele su trabajo, averigüe su experiencia • despierte su interés por aprender. • colóquelo en posición conveniente. |
| 2 Muestre el trabajo: | <ul style="list-style-type: none"> • explíquele, muéstrelle e ilústrelle, una a una las frases importantes. • recálquele cada punto clave. • instruya clara, completa y pacientemente. • no quiera enseñarle más de lo que pueda asimilar. |
| 3 Compruebe que aprendió: | <ul style="list-style-type: none"> • hágale ejecutar la operación, corrija errores. • hágale explicar los puntos clave mientras repita la operación. • pregúntele, para asegurarse que aprendió, y felicítelo si lo • ha hecho bien. • continúe, hasta asegurarse que lo sabe. |
| 4 Obsérvelo en la práctica. | <ul style="list-style-type: none"> • póngalo a trabajar independientemente • indíquele a quién debe acudir si tiene dudas. • revise su trabajo frecuentemente, invítelo hacer preguntas • disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia. <p>(Nota: Si el trabajador no aprendió, el instructor no enseñó)</p> |

Método del caso

Este método ha ganado prestigio en el campo del entrenamiento en los negocios. Este consiste en presentar, ante un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. El caso no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso de un negocio, sino más bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa, y que debe detenerse, para su análisis en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

Uno de los objetivos de este método, es que los estudiantes aprendan "por sí mismos" por procesos de pensamiento independiente y que aprendan a desarrollar la capacidad de usar conocimientos. La habilidad que no es alentada continuamente por nuevos conocimientos convierte las actividades en constantes rutinas.

Este método se divide en tres etapas:

1. Información del curso : se proporciona la información a través de escritos, exposiciones o audiovisuales, para que analicen la información.

2. Tratamiento del curso: Análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo. El instructor deberá promover la creatividad de los miembros del grupo, aclarar el planteamiento del problema, reunir y organizar hechos e información así como evaluar de los elementos del caso presentado. La forma de expresión puede ser de la siguiente manera:

- Permítame reunir lo que creo que usted dijo, para ver si entendí hacia dónde va;
- ¿ le importaría explicar un poco más ? Me parece que no está muy claro para la mayoría de nosotros;
- ¿Es esto lo que usted quiere decir ?;
- Creo que lo entiendo, pero se me hace difícil relacionar esa idea con su interpretación previa, entre otras.

3. Arribar o Conclusiones Generales: Se debe hacer reflexionar al grupo en relación de lo más importante de la clase, analizar y dar soluciones de ésta.

Consejería-Asesoría: Se trata de un dialogo entre jefe y colaborador, en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento. Debe hacer cualquier cosa por impulsar a los jefes para asesorar y ayudar a sus subordinados con su ejemplo. Las ventajas de este tipo de enseñanza son:

1. Aprendizaje directo y rápido.
2. Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo.
3. Identificación entre jefe y colaborador.
4. Integración del equipo de trabajo.

Las técnicas de enseñanza que se utilizan al juicio del autor son:

- a) la entrevista
- b) **enseñanza formal**: organización de sus conferencias o clases.
- c) **enseñanza informal**: diálogo en situaciones cotidianas en donde se requiere de asesoría y consejo.

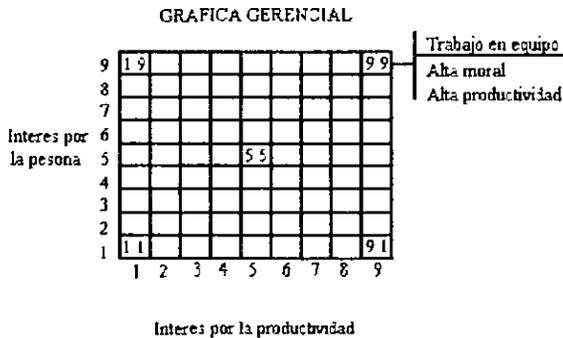
Dramatización: este método tiene diversas denominaciones como: juegos de representación, role playing, psicodrama, entre otros. Siliceo (1992) asienta que aunque insistan en diferenciar entre uno y otro, existe una característica común. El objetivo básico es la integración del equipo de trabajo como base en el manejo y orientación de actividades individuales y colectivas. La dramatización se trata de la actuación de los participantes a situaciones específicas de la vida de trabajo de la empresa y en situaciones sociales ajenas a la organización.

Sensibilización: Implica el hacer al hombre sensible (**sensitivo-receptivo**) hacia otros y hacerle ver como en cambio, él mismo, los afecta "consiente" o "inconscientemente". El propósito es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento, de como los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se hace trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consiente. Este método es conocido como: "laboratorio de relaciones humanas" "dinámicas de grupo" y "laboratorio de entrenamiento gerencial".

Gráfica Gerencial (Material Grid): El objetivo es el desarrollo profesional del ejecutivo y el desarrollo organizacional de su empresa, a través del análisis de cinco estilos de mando con diferentes orientaciones. Los participantes aprenden diferentes estrategias de administración en relación con la planeación, ejecución, supervisión y seguimiento, a través de conferencias, experimentos y estudio de grupo. El eje horizontal representa la preocupación por la producción y las

utilidades. El eje vertical representa la preocupación por la gente y por las relaciones maduras y saludables entre aquellos involucrados en la producción.

La "Preocupación por " como se entiende en la gráfica gerencial, refleja las actitudes básicas de la gerencia o los estilos de control organizacional.



El numero 1 representa el mínimo o preocupación, mientras que el 9 indica la máxima preocupación por la gente, sus sentimientos y necesidades.

4.2.7. Asignación del lugar para el evento.

Cuando se este realizando el programa de capacitación, se deberá localizar el lugar físico adecuado en el cual se desarrollara el evento. Gamboa (1979) dice, que el lugar para realizar el evento pueden ser tres: en el puesto de trabajo de los destinatarios, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa. Para determinar la estrategia a seguir, se toma en cuenta entre otras cosas; el costo del evento, si se tiene o no instructores en la empresa, las posibles interrupciones, las posibles reacciones de los participantes, el medio ambiente, el numero de personas a capacitar, aspectos legales, naturaleza del trabajo, seguridad, disponibilidad del lugar de trabajo, etc.

Siliceo (op. cit.) considera subestimado el estado físico del local donde se va a realizar el curso; pero él cree que se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el educando, según sea el sitio agradable o desagradable, es por ello que se deberán contemplar los siguientes aspectos:

Adecuada ventilación: Se ha comprobado científicamente que para el sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente y la fisiología en general, es necesario que haya abundante y pura ventilación. Dentro de las posibilidades de cada empresa, es necesario que todo centro de enseñanza esté rodeado de espacios verdes.

Luminosidad del aula: La luz adecuada del aula es importante, ya que permite una efectiva comunicación visual.

Limpieza del local: Un local limpio y bien presentado, es agrado de la vista de todos y puede mantenernos en una actitud favorable.

Funcionalidad: El aula deberá responder a diferentes necesidades como son:

- Ubicación.
- Dimensiones.
- Distribución.
- Conexión eléctrica suficiente.
- Material y equipo necesario.

Es importante no fijar las sillas y mesas de trabajo, pues estas pueden distribuirse una y otra vez según sean las necesidades de curso, además que la educación es esencialmente AGIL Y DINAMICA.

4.2.8. Recursos para la realización del evento

Los recursos son tanto humanos como materiales. Por recurso Humano se comprende que son las personas que se encargan de dar la capacitación (instructor), personal de apoyo para elaboración del material (dibujantes, mecanógrafas, traductores, etc.). En cuanto a recurso material, se refiere al aula o sala de trabajo, proyector, pantalla, pizarrón, gises, borrador, mesas, sillas, etc.

Estos dos recursos son de vital importancia para llevar a cabo la instrucción a los trabajadores, con lo mejor de los recursos humanos y materiales.

4.2.9. Definir fecha, horario, duración y lugar del curso.

La fecha de inicio del curso se selecciona de acuerdo a la importancia que tengan cada uno de los eventos y la situación que atraviese la empresa.

El horario se define de acuerdo a la política de capacitación, ya sea dentro de la jornada de trabajo, fuera o mixta.

La duración de los eventos se establecerá de acuerdo al grado de dificultad de los objetivos y a las características de los destinatarios.

El lugar del curso se asignará de acuerdo al tipo de institución y al número de participantes. Tomando en cuenta las condiciones físicas, en que debe estar el aula para una mejor instrucción.

Cuando en un programa de capacitación se requiere de varios instructores, es necesario que se coordinen perfectamente las fechas y los horarios en que van a presentar; y así evitar confusiones y malos entendidos de estos y de los alumnos.

4.2.10. Estimar costo-beneficio del programa.

El Costo-Beneficio del programa de capacitación, o adiestramiento, se puede definir como la comparación de los gastos que se hacen en este, y los beneficios que de él se obtienen en términos económicos y monetarios.

El costo de un programa es diferente al presupuesto que se haya elaborado previamente para llevarlo a cabo; Capinte (1996), establece los siguientes tres pasos para el cálculo del, costo general de un programa de capacitación:

- 1) Identificar los principales rubros de costos en un programa de capacitación.
- 2) Calcular los costos del programa propuestos de entrenamientos.
- 3) Hacer una comparación de los diferentes métodos de entrenamiento disponibles.

Costos de Programas de Capacitación.

El análisis de los costos de un programa de entrenamiento debe considerar los siguientes cinco factores:

a) Costos de personal: Estos representan el 50% del costo total de un programa, y tiene un impacto importante en la decisión final, para impartir o no el curso. Los elementos que se contemplan en este rubro son los siguientes: salario diario de los participantes multiplicado por el número de días que dará el curso, gastos generados por ellos, como la cafetería, galletas, comidas, refrigerios, gastos de viaje como transportación, pasajes, viáticos, gastos varios. También se debe considerar los gastos que se generen en las personas que suplirán al personal que recibirá la capacitación.

b) Costo del instructor: Se contempla tanto los instructores internos como los externos; los primeros se toma en cuenta el salario diario de la persona y se multiplica por los días en que durará el curso, de los segundos se consideran sus honorarios totales y los impuestos correspondientes.

c) Costos de diseño: Elaboración y validación de los materiales didácticos y audiovisuales que se utilizan en cada curso. Los materiales se pueden realizar con recursos internos.

Entonces se debe calcular el salario de las personas que trabajen en la realización del material, o los materiales de trabajo. Cuando el material se elabora de manera externa se calculan los gastos de los honorarios de la institución contratada, más impuestos y gastos administrativos.

d) Costo de las instalaciones: Rentas de aulas o salas, compra o alquiler de equipos, acondicionamiento o construcción, instalación de equipos especiales, mobiliario e instalación de ciertos servicios o facilidades necesarias dependiendo de los temas que se vayan a impartir.

e) Costo de mantenimiento y gastos administrativos propios de la operación del programa, contemplando los siguientes puntos:

- sueldos de personal, de mantenimiento y de limpieza.
- equipos
- materiales
- refacciones
- programación de reparaciones
- gastos administrativos y diversos.

Capinte (op. cit.) propone realizar un estudio en el cual haya dos grupos en las mismas condiciones de trabajo, con la diferencia de que cada uno de ellos reciba capacitación, así determinar si esta fue la causante de que haya buenos o malos resultados.

Se debe contemplar que el beneficio es tanto para la empresa como para el personal, y este es uno de los puntos en el cual el psicólogo u otro perfeccionista debe sensibilizar al personal para cambiar la actitud de estos, con respecto a la capacitación.

Es así que el Costo-Beneficio de la capacitación o adiestramiento debe ser rentable para ambas.

4.2.11. Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que hayan elaborado de común acuerdo con los trabajadores a fin de dar cumplimiento al Artículo 132, fracción XV de esta Ley.

En el anexo 2, se presentan criterios y forma detallada del llenado de los formatos DC-1, DC-2, DC-2A, DC-3, y el DC-4. y en el anexo 3 se presentan los formatos en limpio antes mencionados.

En el último capítulo se plantean las diferentes etapas de la evaluación de los programas de capacitación. Este proceso es tan importante para dar validación a la efectividad o mejorar los programas.

CAPITULO 5. EVALUACION DURANTE EL PROCESO DE CAPACITACION.

5.1. Definición de la evaluación

El proceso Enseñanza- Aprendizaje necesita de situaciones organizadas, que permita el aprendizaje y el cambio de conducta del individuo. Para saber si una persona asimilo o no un conocimiento o habilidad se requiere de una evaluación (Ruiz, 1979).

Stake y Denny (1969), mencionan que la evaluación se caracteriza por ser descriptiva (indicando méritos y limitaciones de lo que se evalúa) y valorativa. Durante el proceso de evaluación se puede obtener información útil para la toma de decisiones en la selección de alternativas, para mejorar cualquier proceso de cualquier actividad que se este realizando (Islas, 1981).

La evaluación puede definirse, como la forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el progreso de la enseñanza-aprendizaje, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto, indicando el momento dónde haya alguna falla, para entonces tomar acciones correctivas, modificando o restructurando el proceso.

5.2. Etapas de la evaluación

Antes de efectuar la instrucción debe establecerse la forma en que va ser evaluando. Esta decisión debe tomarse durante el diseño del proceso.

La evaluación es un proceso permanente y se realiza antes durante y después de la implantación del programa de capacitación o adiestramiento.

1. Evaluación inicial o de diagnóstico : Esta se utiliza para ubicar al participante frente al grupo e instructor, identificando las características, necesidades y expectativas frente a los objetivos y actividades a realizar. Los resultados del diagnóstico, deberán adecuarse al proceso de enseñanzaaprendizaje, en forma cuantitativa los conocimientos y habilidades con que llegan los sujetos y compararlos posteriormente con los resultados.
2. Evaluación de proceso o formativa : Esta consiste en proporcionar información permanente, para adecuar el contenido y los procedimientos que se estén llevando. También cumple con la función de dosificar y regular el ritmo del aprendizaje y retroalimentar a los integrantes del proceso respecto a sus avances. Los instrumentos con los que podemos auxiliarnos para la evaluación , puede ser : la prueba informal, exámenes prácticos, observación, registro del desempeño.

Cumple también con la función de motivar al individuo a que estudie y refuerce diariamente sus conocimientos y sus habilidades.
3. Evaluación final o de producto: Es la más utilizada, su práctica es sencilla y sus resultados positivos,pretende constatar los efectos del programa, obtener indicadores acerca del desempeño de los participantes, de los instructores, de las condiciones de las instalaciones y servicios de capacitación.

Los resultados que se obtienen, nos sirven para desarrollar mejores actividades de aprendizaje, proporciona información al participante, instructor y los organizadores del evento, respecto de los resultados del mismo. La evaluación debe de ser planeada y estructurada en el momento de elaboración del programa.

La práctica de la evaluación es superficial ya que esta es utilizada como requisito administrativo sin ver más haya de su utilidad . Hay empresas que usan un sólo formato, para evaluar la utilidad del programa en las actividades laborales del participante , la efectividad de enseñanza del instructor, servicios e instalaciones de capacitación.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos :

- 1) Reacción del grupo y la del alumno; la reacción que se evalúa es con respecto a las actitudes, es elocuente, se podría decir que la capacitación fue productiva, no obstante si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso de ésta.
- 2) Conocimiento adquirido: necesitamos conocer lo nuevo que aprendió y lo que recuerda a lo largo del curso.
- 3) CONDUCTA: Se relaciona con su personalidad aquí se registran los cambios de actitud del alumno.
- 4) RESULTADOS: Se indican los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejora, un cambio en el puesto de trabajo, es decir:
 - * ¿ Qué grado de motivación hay?
 - * ¿ Las quejas se redujeron?
 - * ¿ Cómo se abatieron los costos?
 - * ¿ En qué aspectos se ahorró?

Cabe mencionar que cada uno de estos aspectos tendrán prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr, o según sea la estructura del curso. Otros aspectos que debemos considerar es lo siguiente:

- ¿ El medio que utilizamos fue el adecuado?
- ¿ Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿ Fue suficiente el tiempo para elaborar los temas?

La evaluación se puede dividir en:

- 1) **EVALUACION DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA:** Aquí se analiza la claridad con la que se dio el objetivo y el cumplimiento de éste , la secuencia del contenido y su aplicabilidad dentro de su actividad diaria del participante .

2) **EVALUACION DEL INSTRUCTOR:** El grupo evalúa al instructor en varios aspectos como motivación , claridad de exposición, uso de material didactico, entre otras más; además el instructor se hace una auto-evaluación sobre los indicadores que utiliza el grupo para evaluarlo.

3) **EVALUACION DEL MATERIAL DIDACTICO:** Se evalua el material que se utiliza en el proceso del curso, para saber si es adecuado, deacuerdo al programa de capacitación que se imparte.

4) **EVALUACION DE LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS DE CAPACITACION :** Quiza se crea que este tipo de evaluación es superficial, sin embargo no lo es , al evaluar las intalaciones nos ayuda a mejorar el medio ambiente para el bienestar del participante, mejor aprovechamiento de los conocimientos y de las habilidades . Con respecto al servicio debere evaluarse si se proporciono el material necesario y se les atendio oportunamente.

La evaluación realmente es un proceso indispensable que se debe llevar a cabo en el desarrollo de la capacitación. Hay que comprender la utilidad de ésta, ya que sirve para la corrección y complementación de los cursos y programas, además de lograr que surja el aprendizaje tanto de conocimientos como de habilidades en los participantes, además de dar seguimiento a la efectividad de los programas . Sobre ésta materia todavía nos queda un camino largo por recorrer en la cual pueden colaborar varios profesionistas.

CONCLUSIONES

La psicología Organizacional ha venido a dar un gran apoyo a la capacitación y al psicólogo que la imparte, debido a su enfoque que se encarga de la interacción del individuo con la Organización y de su actuación en su contexto laboral.

La capacitación a través del tiempo se ha enfrentado a la aceptación dentro de las organizaciones. Los derechos que tenía el trabajador de recibir capacitación sólo fue estipulado en la Ley Federal de Trabajo en el año de 1978. Tena (1979), argumenta que el personal que recibía capacitación por el patrón si el aprendiz no era bueno, era despedido con los mismos argumentos que se despedía a un sirviente. En la actualidad sigue sucediendo lo mismo, pero de una forma más diplomática y burocrática ; es decir, el llamado proceso de reingeniería que implica una reestructuración de la Organización para optimizar procesos y pérdidas. El personal se enfrenta a una evaluación de conocimientos y habilidades , para ser capacitados o ser eliminados de la organización, notablemente este proceso ayuda a la empresa y a los trabajadores que se quedan.

La capacitación en la actualidad es visualizada por algunas organizaciones como un puente a la prosperidad para los trabajadores y la Organización. Y se esta tratando de dejar atras la percepción equivocada, de que la capacitación que es una perdida de tiempo y de productividad para la Empresa. También se esta tratando de no ver a la capacitación, como un requisito que debe de cubrir dentro de la Ley para no ser sancionado.

La comisión mixta de capacitación que se conforma dentro de la Organización, debe de tomar más fuerza o ser apoyada y retroalimentada por la secretaria de trabajo, para que la Organización logre comprender la importancia de dicha comisión.

Otro punto que debe de tomar en cuenta la Secretaria del Trabajo es minimizar los requisitos burocráticos para dar de alta el plan anual de capacitación, debido a que se llenan muchos formatos sin la confiabilidad de lo que realmente se va a llevar a cabo, debido a la premura de

tiempo. Y sólo tratarán de cubrir el requisito para evitar una sanción monetaria.

Pasando a otro punto, la psicología plantea dos enfoques para explicar la capacitación. El enfoque interno sólo se basa en aspectos cognitivos y el externo plantea tanto aspectos cognitivos del individuo como la relación de este en el medio ambiente. En este último enfoque es el más acertado ya que la capacitación, va a modificar conductas, incrementar habilidades y conocimientos del individuo, y esto va a ser afectado o reforzado por el medio ambiente en que se desenvuelve este.}

Por otro lado los propósitos que menciona Siliceo (1992) de la capacitación son importantes si estos son comprendidos y llevados a cabo por la Organización. En lo personal creo que el punto que dice: preparación integral para la jubilación, es una utopía, debido a que la Organización no va a perder tiempo y capital, para preparar gente que no le va a traer ninguna utilidad. Una buena opción sería que se implantará en la Ley Federal del Trabajo, como una prestación.

Algo muy importante es lo que menciona Mendoza (1993), que el desempeño deficiente del individuo dentro del ámbito laboral, no necesariamente tiene que ser falta de capacitación, sino puede existir otras variables como; la falta de motivación, problemas personales, entre otros factores. Por tal motivo es importantísimo, que la detección de necesidades se realice de una manera confiable y veraz, y así enfocar los programas de capacitación a una necesidad real de la organización es fundamental escoger la técnica que se adecue a la magnitud y proceso de la Empresa u Organización.

Una vez que tenemos los datos de la detección se recurre a la elaboración del programa de capacitación. Gamboa (1979), Alvarez (1982) y Arias (1994), plantean, plantean los pasos a seguir para dicha elaboración sólo que es necesario retomar la información para analizarla, y así poderla aplicar de acuerdo a las necesidades y magnitud de la empresa.

Algo muy importante que menciona Arias (1994), es tomar en consideración las necesidades del participante cuando elaboramos un

curso, tales necesidades son : básicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorealización.

Obviamente los que nos dedicamos a realizar cursos de capacitación no tomamos en consideración tales necesidades, pero si lo hicieramos potenciaríamos con la calidad de vida y la atención al cliente a la capacitación.

Dentro de la elaboración de los programas de capacitación hay que tomar en cuenta la evaluación antes durante y después de éste, para verificar su efectividad del curso, instructor, participante e instalaciones.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR Y FRIAS (1989). "Guía para el Psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento". UNAM- ENEPI México. Tesis.
- ALVAREZ Y COLS. (1982). Manual para elaborar programas de adiestramiento. México. Editorial CENAPRO - ARMO.
- ARIAS (1994). Administración de recursos humanos. México, Trillas
- ARMO, (1982). Modelo de sistema de capacitación y adiestramiento . México, ARMO. Sector Laboral.
- CABRERA E. R. E. y PADILLA T, I. A. (1996). "El papel del psicólogo dentro de una filosofía de calidad continua". Méx. ENEP - Iztacala. Tesis Licenciatura en Psicología.
- CALDERON (1993). Manual para la administración del proceso de capacitación Méx. Editorial Limusa.
- CNRT (Comisión Nacional de Relaciones de Trabajo), (1995). "Hacia una política Competitiva de Capacitación" en : En la Revista Entomo. Año 6, No. 81. Méx. Editado por la Cofederación Patronal de la República mexicana.(COPARMEX).
- FRANCO, N.A. (1995). "La Psicología inserta en los círculos de Calidad". Méx. ENEP - Iztacala. Tesina Licenciatura en Psicología.
- GAMBOA (1979). "La planificación y la programación de la capacitación y adiestramiento" en : Pedagogía para el adiestramiento . Vol. VX No. 23. México Editorial ARMO.
- GRUPO EDITORIAL OCEANO (1988). Enciclopedia Autodidacta, Méx. Ed. Oceano.
- HERNANDEZ, T.R. (1994). "Capacitación : Una Alternativa para el Desarrollo Profesional del Psicólogo Educativo en el Sector Industrial mexicano". ENEP - Iztacala. Tesina Licenciatura en Psicología
- ISLAS (1981). "Un modelo para la evaluación de materiales instruccionales" en : Pedagogía pra el adiestramiento. Vol. XI No. 44 . Jul/Sep. México. Editorial CENAPRO - ARMO.

ISLAS, G. F. (1981). " Un modelo para la evaluación de materiales instruccionales" en : Pedagogía para el Adiestramiento. Vo. XI Num. 44. Jul/Sep. Méx. CENAPRO ARMO.

MENDOZA (1993). Manual para determinar Necesidades. Méx. Editorial Limusa.

NAVA Y COLS. (1979). Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. México. Editorial ARMO.

ORTEGA (1993). " La psicología aplicada al proceso capacitador en uan empresa de autofinanciamiento automotriz" ENEPI- Iztacala Edo. de México. Reporte de trabajo profesional. Lic. Psicología.

ORTIZ TETLACUILO, J.M. (1979). " Como elaborar Programas y Cursos de Capacitación y de Adiestramiento" en : Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. IX. No. 36 Editorial ARMO.

RUIZ, M.R. (1979). " La Evaluación en el aprendizaje". Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. IX No. 37. Méx. ARMO.

SILICEO, A. (1992). Liderazgo para la productividad en México. México, Editorial Limusa.

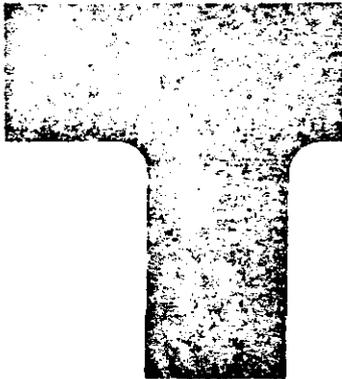
SILICEO, A(1993). Capacitación y Desarrollo de personal . México, ed. Limusa

TENA M. A. (1979). Aspectos prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento. Méx. Fondo Ed.COPARMEX.

TRUEBA, V.A. TRUEBA, B. J. (1992).Ley Federal del Trabajo. Méx. Ed. Porrúa.

VILLANUEVA, C. J. C. (1995). " El Cambio de Actitudes en la Organizaciones Productivas". Méx. ENEP - Iztacala. Tesis Licenciatura en Psicología.

A N E X O S



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

CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO RELATIVO A LOS AGENTES CAPACITADORES

Documento de Distribución y Trámite GRATUITO

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01008 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Anador Leal
Director General de Capacitación y Productividad
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-B, 153-C, 153-P y 539, fracción III, inciso d), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número - - 01.130 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1982, se emitieron criterios en materia de autorización y registro de Agentes Capacitadores con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones obtenidas en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los Agentes Capacitadores así como garantizar la calidad de los mismos y proporcionarles elementos metodológicos para la presentación de los programas a impartir.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a --

las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejen sin efecto los señalados anteriormente:

I. En materia de Agentes Capacitadores se entenderá por:

1. INSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.- La Entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.
2. INSTRUCTOR EXTERNO DE INSTITUCION CAPACITADORA.- La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.
3. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.- La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.
4. INSTRUCTOR INTERNO.- La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador

en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores -- que ocupen puestos de trabajo de los cuales -- poseen conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

5. AGENTES AUXILIARES DE CAPACITACION.

A. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

B. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios -- que éstas ofrezcan al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

C. Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patronos siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

6. ASESOR DE EDUCACION BASICA.- La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

II. La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1, 2 y 3 del Criterio I, se harán ante la Dirección a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la forma DC-3A, para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y la forma DC-3B, para Instructores Externos Independientes, según modelos anexos, mismos que deberán imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms., cumpliendo con los siguientes requisitos:

1. La Institución o Escuela de Capacitación presentará:

A. Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación y adiestramiento mediante la forma DC-3A, por triplicado.

B. Escritura Constitutiva o documento del -- que se derive su existencia legal, en original y copia.

C. Carta Poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.

D. Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones, en original y copia.

E. Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuenta para apoyar las fases teórico-prácticas de los programas, en original y copia.

F. Por cada programa a impartir, la forma DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.

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

H. Por cada Instructor Externo de Institución:

a) Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.

b) Constancia del último grado de estudios en original y copia.

c) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.

d) Documentos que acrediten su formación como Instructor, en original y copia.

e) Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el Instructor de Institución no reuna los requisitos señalados en los incisos c) y d).

f) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

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

2. El Instructor Externo Independiente presentará:

A. Solicitud de autorización y registro de --

Instructor Externo Independiente, mediante la forma DC-3B, por triplicado.

B. Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.

C. Constancia del último grado de estudios, en original y copia.

D. Por cada programa a impartir la forma DC-3C, por triplicado.

E. Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.

F. Documentos que acrediten su formación como Instructor, en original y copia.

G. Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en las fracciones E y F.

H. Dos fotografías tamaño infantil recientes.

I. FN-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

III. Los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la Dirección a su cargo y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

IV. Los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 4 al 6 del criterio I, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como Instructores; sin embargo, es recomendable que este tipo de Instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

V. Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, cuando incurran en las siguientes causales:

1. Si la Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante un año.

2. Si el Instructor Externo Independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.

3. Si no presentan el informe de actividades a que se refiere el criterio III, del presente oficio.

4. Si la Institución o Escuela imparte programas de capacitación y adiestramiento con Instructores no autorizados.

5. Cuando así lo soliciten los interesados.

6. Cuando los Agentes Externos de capacitación imparten programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados.

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

VI. La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas DC-3A, 3B y 3C, siempre y cuando se ajusten a las características señaladas para cada una de ellas.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

A T E N T A M E N T E .

SUPRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LOZOYA THALMANN
Rúbrica.

EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-3A DE SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION CAPACITADORA.

OBSERVACIONES:

- La solicitud deberá presentarse en original y 2 copias y anexar la documentación requerida que se señala en los criterios emitidos por el C. Secretario del Ramo para este efecto.

- Deberá ser llenada a máquina.

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

Indicar el número de la Institución o el de la persona propietaria de la misma tal y como aparece en la cédula correspondiente.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION.

Anotar el nombre completo de la Institución tal y como aparece en el Acta Constitutiva o como se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (3) NOMBRE DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre de la persona que se encuentra -

legalmente autorizada para representar a la Institución y que solicite la obtención de la autorización y registro correspondiente.

APARTADO (4) DOMICILIO.

Deberá anotarse el nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la colonia, población, municipio, código postal y entidad federativa.

APARTADO (5) TELEFONO.

Anotar el número telefónico de la Institución.

APARTADO (6) NOMBRE COMPLETO.

Anotar el nombre y los apellidos de cada uno de los instructores que formen la plantilla docente de esta Institución, enumerándolos en forma progresiva.

APARTADO (7) FIRMA DEL INSTRUCTOR.

Cada uno de los instructores deberá estampar su firma con lo que manifiesta que acepta ser instructor de dicha Institución.

APARTADO (8) NACIONALIDAD.

Anotar la nacionalidad de cada uno de los instructores. En caso de tener nacionalidad extranjera, deberán presentar su FM-2.

APARTADO (9) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES O REGISTRO DE INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.

Indicar el número del instructor tal y como aparece en la cédula correspondiente. En caso de contar con el registro como Instructor Externo Independiente deberá anotarse éste, omitiendo el anterior.

APARTADO (10) PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR.

Anotar el programa o los programas que vaya a impartir cada uno de los instructores, debiendo acompañar por cada programa que tenga estructurado y que vaya a registrar, la forma DC-3C (Registro de Programas), anexa que le será entregada.

APARTADO (11) FIRMA DEL SOLICITANTE.

Deberá plasmar su firma correspondiente.

APARTADO (12) FECHA DE SOLICITUD.

Señalar la fecha anotando el día, mes y año.

N.B. El solicitante queda enterado de que la información proporcionada se da bajo protesta de decir verdad, aceptando la responsabilidad que trae consigo el declarar con falsedad ante la Autoridad.

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

R. F. C.
ICI-820114 (1)

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION (2) INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL.		NOMBRE DEL SOLICITANTE (3) ING. FRANCISCO BAÑOS RIOS	
CALLE REFORMA (4)	NO. EXT. NO. INT. 3C	COLONIA NAUCALPAN	TELEFONO 371-55-06 (5)
Poblacion SAN JUAN TOTOLTEPEC	C.P. 53270	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA NAUCALPAN	ENT. FED. EDO. DE MEXICO

II- PLANTILLA DOCENTE

NOMBRE COMPLETO (6)	FIRMA DEL INSTRUCTOR (7)	NACIONALIDAD (8)	REG. FED. DE CONT. O REG. INST. EXT. INDEP. (9)	PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR (10)
MINELIA SANCHEZ SERAFIN		MEXICANA	SASH-571119	FERRIL DEL OFICIAL Y AYUDANTE DE TROCIL.
ROSALINA ROJAS PALOMERO		MEXICANA	ROPR-590418	PROCESO DE HILATURA.
GILBERTO LOPEZ RANGEL		MEXICANA	LORD-600331	VARIANTES EN EL EQUIPO.

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD.

(11) FIRMA DEL SOLICITANTE
ING. FRANCISCO BAÑOS RIOS

FECHA DE SOLICITUD 25-IV-84 (12) FORMA-DC-3A

EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-3B DE SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.

OBSERVACIONES:

- La solicitud deberá presentarse en original y 2 copias y anexar la documentación requerida que se señala en los Criterios emitidos por el C. Secretario del Ramo para este efecto.

- Deberá ser llenada a máquina o con letra de molde clara y legible.

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

Indicar el número del solicitante tal y como aparece en la cédula correspondiente.

APARTADO (2) NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre (s) del solicitante, así como el apellido paterno y materno.

APARTADO (3) NACIONALIDAD.

Anotar la nacionalidad del solicitante. En caso de tener nacionalidad extranjera deberá presentarse su FM-2.

APARTADO (4) DOMICILIO DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre de la calle, el número exterior, el número interior, la población, el municipio, el código postal y la entidad federativa.

APARTADO (5) TELEFONO.

Anotar el número telefónico, señalando si es del domicilio particular, o de la oficina del solicitante.

APARTADO (6) NUMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DEL PROGRAMA.

En este espacio se anotarán, enumerados en forma progresiva, los programas que el solicitante tenga estructurados y vaya a registrar para poderlos impartir, debiendo acompañar por cada programa la forma DC-3C, anexa que le será entregada.

APARTADO (7) FIRMA DEL SOLICITANTE.

Deberá plasmar su firma correspondiente.

APARTADO (8) FECHA DE SOLICITUD.

Señalar la fecha anotando el día, el mes y el año.

N.B. El solicitante queda enterado de que la información proporcionada se da bajo protesta de decir verdad, aceptando la responsabilidad que trae consigo el declarar con falsedad ante la Autoridad.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR
EXTERNO INDEPENDIENTE**

R.F.C. **RANJ-450315** (1)

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE (2) JOSE RAMIREZ HERNANDEZ		NACIONALIDAD (3) MEXICANA	
CALLE 13 DE SEPTIEMBRE (4)	No. EXT. 16	No. INT. 2	CELEBRACION ESCANDON (5) 516-25-32
POBLACION CD. DE MEXICO	C.P. 11870	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA MIGUEL HIDALGO	EST. FIB. D.F.

II.- PROGRAMAS A REGISTRAR

No.	NOMBRE DEL PROGRAMA	No.	NOMBRE DEL PROGRAMA
	(6)		
1	ENCARGADO DE BAR.		
2	MESERO		
3	SUPERVISOR DE SERVICIOS GASTRONOMICOS.		

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD.

(7) FIRMA DEL SOLICITANTE

(8) FECHA DE SOLICITUD **25-IV-84** FURMA - DC-3B

EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-3C
REGISTRO DE PROGRAMAS GENERALES.

PRESENTACION

Este instructivo tiene la finalidad de orientar al -- usuario, en el llenado de la forma DC-3C.

La Forma DC-3C cuenta con 4 hojas, en las cuales se -- presenta la siguiente información solicitada:

HOJA 1. Datos de Registro, nombre del Agente Capacitador, Datos y Estructura General del Programa. (Se utilizará sólo una vez por programa general).

HOJA 2 y 2A. Estructura y desarrollo del módulo. (La hoja 2 se utilizará sólo una vez por módulo -- y la hoja 2A tantas veces como objetivos específicos y actividades de instrucción tenga el programa).

HOJA 3. Técnicas de Instrucción, Recursos Didácticos, Evaluaciones y Bibliografía. (Se utilizará -- sólo una vez por módulo).

ACLARACIONES

Las definiciones de Sistema General, Programa, Programa General y Módulo, las encontramos en los criterios que se refieren a Registro de Agentes Capacitadores, por lo que recomendamos dá una lectura a éstos.

FORMA DE LLENADO

La Forma DC-3C es el medio por el cual se registran -- los programas generales, apoyando esta acción en un procedimiento técnico, que debe responder a las necesidades de capacitación del trabajador, a través de -- sus contenidos teóricos y prácticos en las diferentes áreas ocupacionales y los respectivos puestos de trabajo, que conforman a las empresas integrantes de la Rama Industrial y/o Actividad Económica.

Además de garantizar con la presentación de cada uno de los programas generales y/o los módulos que lo integran la validación, actualización y otorgamiento -- del Registro como agente capacitador.

EJEMPLO DE LLENADO.

HOJA 1: DATOS DE REGISTRO, NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR, REGISTRO Y DATOS GENERALES DEL PROGRAMA; Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.

APARTADO (1) No. DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR:

Anote el número que le fue asignado para su identificación como agente capacitador; si es por primera vez su registro y/o no tiene número asignado, -- déjese un blanco hasta ser aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (2) NO LLENAR:

Déjese en blanco para ser llenado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social una vez aprobado el programa general.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:

Anote el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas.

APARTADO (4) SISTEMA GENERAL

Escribe el nombre de la rama industrial y/o actividad económica a que corresponde el programa general.

APARTADO (5) NOMBRE:

Escribe la denominación que identifica al programa general.

APARTADO (6) DURACION:

Anote el tiempo total en horas en que se desarrollará el programa general, en base a la totalidad de los contenidos.

APARTADO (7) PUESTO AL QUE SE DIRIGE:

Escriba a que puesto de trabajo responde el programa general.

APARTADO (8) AREA OCUPACIONAL:

Señale el nombre del área ocupacional donde se ubica el puesto de trabajo.

APARTADO (9) OBJETIVO (S) GENERAL (S):

Escriba el o los enunciados que señalan los comportamientos y los contenidos más amplios que el participante debe alcanzar al término del programa general, como resultado del proceso de instrucción.

APARTADO (10) CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA:

Anote el listado de temas, que permitan tener una visión global del programa, como resultado del -- análisis de funciones del área ocupacional y puesto de trabajo.

APARTADO (11) METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION:

Describe de una manera general los procedimientos, por medio de los cuales será desarrollado el programa general y que tiene como finalidad el logro de los objetivos propuestos.

EJEMPLO DE LLENADO.

HOJA 2 y 2A: DATOS DE REGISTRO Y NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR, NOMBRE Y REGISTRO DEL MODULO, -- OBJETIVOS PARTICULARES Y DESARROLLO DEL MODULO.

En las hojas 2 y 2A, deberá aparecer el Registro, Nombre o Razón Social del Agente Capacitador, Nombre del Módulo, Objetivo (s) Particular (es), Temas y Subtemas; Objetivos Específicos, Actividades de Instrucción y la duración en horas de la teoría y práctica.

La hoja 2 se utilizará para registrar los módulos que integran el programa general con la información mencionada anteriormente y la hoja 2a tantas veces como objetivos específicos y actividades de instrucción se requieran para el desarrollo del módulo.

HOJA 2:

APARTADO (1) NUMERO DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR:

Escriba el número que le fue otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como agente capacitador, siendo el mismo que anotó en la hoja 1, si es por primera vez su registro y no tiene número asignado, déjese en blanco hasta ser aprobado por esta Secretaría.

APARTADO (2) NO LLENAR:

Déjelo en blanco ya que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le designará el número de registro del módulo correspondiente al programa general una vez aprobado.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:

Escriba en este espacio el nombre completo del responsable del programa general, claramente y sin abreviaturas, siendo el mismo que en la hoja 1.

APARTADO (4) NOMBRE DEL MODULO:

Escriba la denominación del módulo.

APARTADO (5) DURACION:

Anote el tiempo total en horas en que se desarrollará el módulo.

APARTADO (6) OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES):

Escriba el o los enunciados del cambio de comportamiento que se espera del capacitando, como resultado del aprendizaje al término del módulo, en función de los temas tratados, derivados del objetivo general del programa y que engloban los objetivos específicos.

APARTADO (7) TEMAS Y SUBTEMAS:

Escriba los temas y subtemas que correspondan a los objetivos específicos.

APARTADO (8) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Escriba los enunciados explícitos, concretos y unívocos de los comportamientos que el capacitando observará al término de las actividades de instrucción.

APARTADO (9) ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

Anote brevemente, de manera clara los aspectos teóricos y prácticos, a realizar por los capacitandos durante las actividades de instrucción-aprendizaje que se deriven de los objetivos específicos.

APARTADO (10) DURACION EN HORAS:

Escriba en los espacios correspondientes a teoría

y práctica el tiempo en que se desarrollará el objetivo específico, considerando que el tiempo destinado dependerá de la complejidad de los objetivos específicos.

HOJA 2A:

Los datos que se solicitan en esta hoja, son continuación de los solicitados en la hoja 2, referentes a temas y subtemas, objetivos específicos, actividades de instrucción, duración en horas de teoría y práctica, utilizándose ésta tantas veces como sea necesario.

APARTADO (1) TEMAS Y SUBTEMAS:

Anote los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (6) hoja 2.

APARTADO (2) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Escriba los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (7) hoja 2.

APARTADO (3) ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

Escriba los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (8) hoja 2.

APARTADO (4) DURACION EN HORAS (TEORIA Y PRACTICA):

Anote los datos que se solicitan en las instrucciones del Apartado (9) hoja 2.

EJEMPLO DE LLENADO.

HOJA 3: DATOS REFERENTES A TECNICAS DE INSTRUCCION, RECURSOS DIDACTICOS Y EVALUACION.

(Esta hoja se utilizará sólo una vez por módulo).

APARTADO (1) TECNICAS DE INSTRUCCION:

Escribe las técnicas de instrucción que utilizará para impartir el módulo, por lo que al especificarlas considere además las técnicas de integración y dinámicas de grupo.

APARTADO (2) RECURSOS DIDACTICOS:

Anote los materiales y recursos didácticos que utilizará para apoyar el proceso de instrucción tales como: películas, acetatos, rotafolios, retroproyector, proyector de películas, entre otros.

APARTADO (3) EVALUACION:

Escriba las formas de evaluación que se desarrollarán durante la instrucción así como los instrumentos a emplear para verificar el grado o nivel de aprendizaje de los capacitandos, antes, durante y después del proceso de instrucción, en función de los objetivos particulares del módulo.

APARTADO (4) BIBLIOGRAFIA:

Anote las referencias bibliográficas y hemerográficas que apoyen en términos generales al desarrollo del proceso de instrucción del módulo, anotando el nombre del autor (es), nombre del libro, editorial, país y año de edición.



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

NO SE REGISTRO DEL
 ASISTE CAPACITACION

ICI-7-111.1.1 (11)

NO LISTAS

(2)

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL (ICIT)

NO LISTAS

(3)

BOFOS GENERALES DEL PROGRAMA

INDUSTRIA TEXTIL

(4)

OPERADOR DE MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS
 OFICIAL Y AVANZANTE DE TRICIL

(5)

SEFENA
 AREA OPERACIONAL
 HILATURA

(6)

(7)

(8)

(9)

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

CONTENIDO

Operará correctamente la máquina continua de anillos, utilizando las técnicas, equipo y utensilios adecuados para realizar el estrégo, tención y enrollado de hilo, en el proceso de hilatura, aplicando las normas de higiene y seguridad en el desempeño de su trabajo; así como realizar el mantenimiento preventivo de la máquina.

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

1. El papel del oficial y avanzante de trécol en la hilatura.
2. Funciones y responsabilidades operacionales en los puestos: 3. perfil del oficial / avanzante de trécol; 4. proceso de hilatura; - 5. operación de la máquina continua de anillos; - 6. técnicas, equipo y utensilios de operación; - 7. variantes en el equipo; 8. mantenimiento preventivo y correctivo; 9. higiene y seguridad.

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

El programa se desarrollará a través de demostraciones teórico-prácticas, apoyándose en las técnicas de instrucción: indagación y diálogo de grupo, capacitando por medio de la práctica constante adquirir habilidades y destrezas que le permita utilizar correctamente las técnicas, equipo y utensilios de operación de la máquina continua de anillos. Durante la instrucción se establecerá el proceso de evaluación, utilizando los instrumentos de medición a fin de corregir los errores del capacitando.

NO SE REGISTRO DEL
 ASISTE CAPACITACION

ICI-8201300103 (11)

NO LISTAS

(2)

GOBIERNO FEDERAL SOCIAL DEL ASISTE CAPACITACION
 INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL (ICIT)

NO LISTAS

(3)

OPERADOR DE MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS
 BATERIAS PATROLA (B) 2.1 OPERARIA Y DATA MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LA MAQUINA CONTINUA DE ANILLO
 EXPERTO EN LAS TÉCNICAS, EQUIPO Y UTENSILIOS ADECUADOS, ASÍ COMO LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

INDUSTRIA TEXTIL

(4)

SEFENA
 AREA OPERACIONAL
 HILATURA

(5)

(6)

(7)

(8)

(9)

(10)

(11)

TEMAS Y SUBTEMAS (7)

OBJETIVOS ESPECIFICOS (8)

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (9)

OPERACION PRÁCTICA (10)

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS, SU MANTENIMIENTO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO Y LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

2.1.1 Explicará las características técnicas de funcionamiento de la máquina continua de anillos.

2.1.1.1 El capacitando describirá la dinámica de operación de la máquina continua de anillos.

2

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

MAQUINA CONTINUA DE ANILLOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

OPERACION PRÁCTICA

FORMA B

FORMA 82-32

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE:	características de la máquina, según las indicaciones del instructor.	(4)	
	2.1.2 Identificará las partes y mecanismos que constituyen a la máquina continua de anillos.	<p>2.1.1.5 El capacitando expone el resumen elaborado, el instructor como moderador solicita opiniones y conclusiones al grupo.</p> <p>2.1.1.6 Siguiendo las indicaciones del instructor y fungiendo éste como moderador solicita al capacitando explique las funciones y características de la máquina.</p> <p>2.1.2.1 Después de la exposición del instructor, el capacitando señala las partes de la máquina, indicando el nombre de la pieza y su función.</p> <p>2.1.2.2 Por indicaciones del instructor se reúne en grupo para comentar, las características de las partes de la máquina elaborando un resumen.</p> <p>2.1.2.3 Una vez que el instructor expone y señala los mecanismos de la máquina, solicita al grupo indique cuál es la función de éstos.</p> <p>2.1.2.4 Por indicaciones del instructor, forma equipos a fin de señalar en el diagrama previamente entregado las partes y mecanismos que constituyen a la máquina, indicando la función y características de los mismos.</p>	2	1
NOJA SA 2 DE N			FORMA SC-2C	

TEMAS Y SUBTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
	EL PARTICIPANTE:	instructor, forma equipos a fin de señalar en el diagrama previamente entregado las partes y mecanismos que constituyen a la máquina, indicando la función y características de los mismos.	(4)	
	2.1.3 Identificará las variaciones en los mecanismos del equipo, de acuerdo a las necesidades de hilado.	<p>2.1.2.5 El instructor como moderador solicita al grupo responda si el resultado del equipo de trabajo es correcto o incorrecto, explicando por qué.</p> <p>2.1.3.1 Después de la explicación del instructor al capacitando menciona las causas que hace necesario que las continuas varíen en sus mecanismos.</p> <p>2.1.3.2 El capacitando menciona el tipo de variación a efectuar según sea el caso, conforme los ejemplos dados por el instructor.</p> <p>2.1.3.3 El capacitando describe como difieren los mecanismos por: -Alto ó bajo estiramiento; -Alcance en un cuarto; -Arriente; -Tipo de radillos; -Por banditas individuales; -Pare cuatro husos; -Rande tenencia; -Tipos, diámetro y centrados de anillos; longitud de la canilla entre otros.</p>	2	3
	2.1.4 Utilizará las técnicas y equipo y utensilios en la operación del instructor, el capacitando	2.1.4.1 Con base en la demostración del instructor, el capacitando		9
NOJA SA 3 DE N			FORMA SC-3C	

TEMAS Y SISTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
Mantenimiento preventivo y correctivo.	EL PARTICIPANTE: rección de la máquina continua de anillos.	tando prepara la bobina, la conilla, pega de hebra para realizar el proceso de hilatura. 2.1.4.2 El capacitando señala el sistema de encendido y revisa si los componentes de la máquina, están correctos, supervisado por el instructor. 2.1.4.3 El capacitando indica los riesgos de accidente en la operación de la máquina y selecciona el equipo a usarse el instructor supervisa y evalúa esta actividad. 2.1.4.4 El capacitando verifica si los mecanismos de la máquina son los adecuados orientado por el instructor. 2.1.4.5 El capacitando inicia el proceso y operación de la máquina, supervisado y evaluado por el instructor, éste corrige desviaciones de operaciones de operación, dando recomendaciones.	(4)	
	2.1.5 Identificará el tipo de mantenimiento preventivo de la máquina continua de anillos.	2.1.5.1 El capacitando en equipo de trabajo y por indicaciones del instructor determinará el tipo de mantenimiento preventivo de la máquina. 2.1.5.2 El capacitando expone los resultados en su trabajo el instructor como moderador solicita al grupo de sus comentarios.		

HOJA 2A DE 4

FORMA DC-3C

TEMAS Y SISTEMAS (1)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (2)	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION (3)	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA
Normas de higiene y seguridad	EL PARTICIPANTE:	2.1.5.3 Determine los periodos en que se debe realizar el mantenimiento preventivo, alabrado por indicaciones del instructor un programa de mantenimiento preventivo.	2	3
	2.1.6 Efectuará el mantenimiento preventivo en la máquina continua de anillos.	2.1.6.1 Efectúa el mantenimiento preventivo de la máquina, según las indicaciones del instructor. 2.1.6.2 Explica por qué el mantenimiento preventivo ... 2.1.6.3 ...		
	2.1.7 Señala las necesidades más comunes de mantenimiento correctivo en la máquina continua de anillos.	2.1.7.1 ... 2.1.7.2 ... 2.1.7.3 ...		
	2.1.8 Identificará las normas de higiene y seguridad en el área de hilatura.	2.1.8.1 A través de un estudio de caso ... 2.1.8.2 ... 2.1.8.3 ...		
	2.1.9 Establecerá ...			

HOJA 2A DE 4

FORMA DC-3C

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>MONITOREAR LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>El desarrollo del programa tiene un alto porcentaje práctico por lo que se utilizará la técnica - demostrativa apoyada tanto por técnicas de integración como técnicas de grupos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partiendo el pastel - Cuatro aspectos de sí - Personalidad - Carrillos - Mesa redonda - Práctica dirigida - Estudio de casos <p>(1)</p>	<p>MONITOREAR EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>El apoyo de cada sesión se dará a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acetatos con diagramas de los mecanismos de la máquina. - Láminas donde se muestran los pasos a seguir para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo. - Pellicula donde se observe la operación de la máquina y la aplicación de las normas de higiene y seguridad. - Documento con la información para el alumno - Retroproyector - Rotafolio - Pantalla - Proyector de cine. <p>(2)</p>	<p>MONITOREAR EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Con el objeto de evaluar el presente módulo se establece el proceso de evaluación que consiste: en conocer el nivel de conocimientos de los capacitandos a través de una evaluación al inicio con preguntas y respuestas orales.</p> <p>Posterior y durante el desarrollo del programa se evaluará al capacitando a través de las prácticas y se utilizará la escala - estimativa y la lista de cotejo, así como las pruebas objetivas - como apoyo a la evaluación.</p> <p>Por último y como fin del proceso a través de una práctica dirigida donde el capacitando demuestre la totalidad de los conocimientos - teóricos y prácticos adquiridos.</p> <p>(3)</p>
<p>BIBLIOGRAFIA</p> <p>Martínez, Martín A. Tecnología Textil. Madrid. Paraninfo, 1976 (4)</p> <p>Zepeda O. Joaquín. Apuntes de Hilatura de Algodón. México, ESIT, S/F</p> <p>Cese Arute, Francisco. Diccionario de la ...</p>		
HOJA 3		FORMA DE- 8C



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

R F. C.

I.- DATOS GENERALES

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

II.- PLANTILLA DOCENTE

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

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO
PROTESTA DE DECIR VERDAD

FECHA DE SOLICITUD _____

FORMA-DC-3A

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS



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

No. DE REGISTRO DEL
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACION

HRS.

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

AREA OCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (S) GENERAL (ES)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

N° DE REGISTRO DEL AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

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

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

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

TECNICAS DE INSTRUCCION

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

RECURSOS DIDACTICOS

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

EVALUACION

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

BIBLIOGRAFIA

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LOS FORMATOS PARA LA REALIZACIÓN
DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO

FORMATO DC-1. INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Formato disponible

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón.
- En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono.
- Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa o patrón.
- Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa.
- Número de trabajadores de la empresa. Indicar la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios.
- Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige la comisión mixta. Indicar el número de establecimientos en los cuales rige la comisión mixta. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios. Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:

- Número consecutivo. Asignar números en orden ascendente.
- Domicilio. Anotar calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos.
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Número de integrantes. Indicar el número de representantes que forman la comisión mixta, en el entendido que la mitad de ellos corresponde a los trabajadores y la mitad al patrón.

Fecha de constitución. Indicar la fecha anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día correspondientes.

AUTENTIFICACION

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa por el patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-2. PRESENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono.
- Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa o patrón. Esta información solamente debe anotarse la primera vez que la empresa o patrón presente el formato ante la STPS, o en caso de que haya cambiado.
- Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.
- Número de trabajadores de la empresa. Indicar el número de trabajadores que laboran en la empresa. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios.
- Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.
- Fecha de celebración o revisión Contrato Colectivo o Contrato Ley. Indicar la fecha en que se celebró, revisó o prorrogó el contrato de trabajo correspondiente, anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

INFORMACION SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación. Señalar con números del 1 al 5, el orden de importancia de los objetivos por los cuales se lleva a cabo el plan y programas de capacitación y adiestramiento. No se debe repetir ningún número.

Modalidad de la capacitación. Marcar con una "X" la modalidad que haya adoptado la empresa para la capacitación de los trabajadores: plan y programas específicos, plan común con otras empresas o sistema general para la rama industrial o actividad económica a la que pertenece.

Número de establecimientos en los que rige el plan. Indicar el número de establecimientos en los cuales rigen el plan y los programas de capacitación y adiestramiento. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios. Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:

- Número consecutivo. Asignar números en orden ascendente.
- Domicilio. Anotar calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público •Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Número de etapas del plan. Indicar el número de etapas o ciclos durante las cuales se impartirá la capacitación a los trabajadores de la empresa.

Periodo de vigencia del plan. Indicar las fechas de inicio y conclusión del plan anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día correspondientes. Dicho periodo no deberá exceder de cuatro años.

FORMATO DC-3. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Deberá entregarse el original al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación y adiestramiento.
- La empresa o patrón deberá conservar copia solamente de las constancias relacionadas en la última lista de constancias de habilidades laborales presentada ante la STPS mediante el formato DC-4.

DATOS DEL TRABAJADOR

- Nombre. Anotarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al trabajador.
- Puesto. Anotar la denominación del puesto que desempeña el trabajador en la empresa.

DATOS DE LA EMPRESA

- Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo bajo el siguiente orden: apellidopaterno, materno y nombre(s).
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

- Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa del curso de capacitación y adiestramiento que se impartió al trabajador.

- Duración en horas. Anotar la cantidad de horas en que se impartió el curso de capacitación y adiestramiento.
- Periodo de ejecución. Indicar las fechas, con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día, en que se inició y terminó el curso de capacitación y adiestramiento.
- Nombre del agente capacitador. Anotar el nombre de la institución o escuela de capacitación a la que pertenece el instructor que impartió el curso. En caso de que se trate de un instructor interno, anotar el nombre de la empresa en que labora. En caso de un instructor independiente, anotar su nombre.
- Nombre y firma del instructor. Anotar nombre y firma autógrafa del instructor que impartió al trabajador el programa o curso de capacitación y adiestramiento al que se hace mención.

AUTENTIFICACION

Representante de los trabajadores. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante de los trabajadores.

Representante de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa.

FORMATO DC-4. LISTA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Entregar el formato original a la autoridad laboral anexando el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- La empresa solamente deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista presentada a la autoridad laboral.
- Para la presentación por medios magnéticos, requisitar el formato DC-4 con los datos generales y nombre y firma del patrón o representante legal, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, en un diskette de 3.5 pulgadas

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).
- Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.
- Hoja ___ de ___. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de la lista de constancias de habilidades laborales.
- Nombre del trabajador. Anotar el nombre de cada uno de los trabajadores a quienes se les expidieron las constancias de habilidades laborales durante el año que se informa, en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombres
- Número de constancias expedidas al trabajador. Indicar el número de constancias de habilidades laborales que se hayan expedido a un mismo trabajador durante el periodo al que se refiere la lista correspondiente.

AUTENTIFICACION

Patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA									
Nombre o razón social									
Registro Federal de Contribuyentes					Registro patronal del I.M.S.S.				
Calle			No. Ext.		No. Int.		Colonia		
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política				
Entidad federativa				Teléfono (s)					
Actividad específica o giro									
Número de trabajadores de la empresa				Tipo de contrato					
				Individual		Colectivo		Ley	
DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO									
Número de establecimientos en que rige */			Número de integrantes			Fecha de constitución	Año	Mes	Día
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se coaduce con la verdad.									
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa									
Lugar y fecha de elaboración de este informe									
Año Mes Día									

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Usar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Usar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA									
Nombre o razón social									
Registro Federal de Contribuyentes					Registro patronal del I.M.S.S.				
Calle			No. Ext.		No. Int.		Colonia		
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política				
Entidad federativa			Teléfono (s)						
Actividad específica o giro									
Número de trabajadores de la empresa					Tipo de contrato				
					Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley									
			Año		Mes		Día		

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO									
Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia					Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente				
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades					Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/> Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/> Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>				
Proporcionar información de nuevas tecnologías									
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación									
Prevenir riesgos de trabajo									
Incrementar la productividad					Período de vigencia del plan				
Número de establecimientos en los que rige el plan ¹⁾					Año		Mes		Día
Número de etapas del plan					Del		al		Año
					Año		Mes		Día
<p align="center">LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</p> <p align="center">Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, asumiendo de la responsabilidad en que incurra todo aquel que no se concorde con la verdad.</p>									
<p align="center">Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p align="center">Lugar y fecha de elaboración de este informe</p>									
					Año		Mes		Día

¹⁾ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGLE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad		Municipio o delegación política	
Código postal		Teléfono (s)	
Entidad federativa			
Nombre del sistema general			

Hoja	de			
Nombre del programa				
Contenido temático				
Las debas ser proporcionadas bajo protesta de decir la verdad, veracidad de la responsabilidad de que incurre todo aquel que no se realice con la verdad.				
Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general				
Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud				
		Año	Mes	Día

NOTAS

- Anotar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Tener a mano el sello de la entidad.
- Con relación a los datos que se solicitan en el Formato DC-2B.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
Actividad específica o giro	

Hoja de

RELACION DE TRABAJADORES	
Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se condice con la verdad.	
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa	
Lugar y fecha de elaboración de este informe	
	Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presenta.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Tipo de solicitud que presenta			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Llenar solamente en el caso de instrucción capacitadora

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, operados de la responsabilidad en que incurre todo aquel que se conduce con la verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.