



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

52  
288641

"ELABORACION DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION CON LOS NUEVOS FORMATOS  
EXPEDIDOS POR LA S.T.P.S."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

HERNANDEZ HERNANDEZ ROSALBA  
CRUZ CHANES ROBERTO

ASESOR: L.A.E. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AV. FRENTE A LA  
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Elaboración de un programa de capacitación con los  
nuevos formatos expedidos por la S.T.P.S.

que presenta la pasante: Rosalba Hernández Hernández  
 con número de cuenta: 8923903-0 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

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

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 08 de Mayo de 2000

PRESIDENTE L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Juan José Castillo Hernández

SECRETARIO L.A. Rejino Quiróz Solís

PRIMER SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Robles Aguillón

*[Handwritten signatures and stamps, including "TITULO" and "VOTO APROBATORIO"]*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA 14  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Elaboración de un programa de capacitación con los  
nuevos formatos expedidos por la S.T.P.S.

que presenta el pasante: Roberto Cruz Chanes  
con número de cuenta: 8708478-6 para obtener el TITULO de  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

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

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 08 de Mayo de 2000

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondrasón</u>	<i>[Firma]</i>
VOCAL	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	<i>[Firma]</i>
SECRETARIO	<u>L.A. Regino Quiróz Solís</u>	<i>[Firma]</i>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero</u>	<i>[Firma]</i>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Robles Amullón</u>	<i>[Firma]</i>

## **A MIS PADRES**

Por su gran amor, comprensión e infinito apoyo que me brindaron en todo momento; por sus consejos, su ejemplo, constante lucha y sacrificios...GRACIAS, ya que con su ayuda logre un sueño muy anhelado.

Porque son lo más importante y preciado en mi vida les dedico este triunfo; el amor y agradecimiento que siento por ustedes será eterno.

## **A MIS HERMANOS**

**LAURA, LUCIO Y CLAUDIA**

Por su confianza, compañía , gracias a cada uno de ustedes, esperando estar juntos siempre y que este trabajo algún día les sirva como ejemplo.

**ROSALBA**

## **A MIS PADRES**

Gracias por su incondicional apoyo, por estar a mi lado siempre, por sus consejos y ejemplo de responsabilidad; ya que a través de ello he logrado una meta muy importante.

Siempre estaré orgulloso y agradecido con ustedes.

## **A MIS HERMANAS**

**EVANGELINA, MIREYA Y GUADALUPE**

Por su compañía solidaria y ayuda mutua... Gracias, por la motivación a mejorar día con día.

**ROBERTO**

**A NUESTRO ASESOR  
L.A.E. ARTURO SANCHEZ MONDRAGÓN**

Por su profesionalismo, dedicación y tiempo que nos dedico en la elaboración de nuestra tesis; por sus conocimientos y consejos , ya que nos será de gran utilidad en el ámbito profesional, por su amistad y compromiso. MUCHAS GRACIAS.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES “CUAUTITLAN”**

A nuestra gran institución, que gracias a ella tenemos la oportunidad de realizarnos como profesionistas, comprometiéndonos en prepararnos día con día para ser mejores.

**A NUESTRO HIJO  
ROBERTO**

Para ti una dedicatoria especial, porque has sido nuestra inspiración y  
aliciente para ser mejores cada día, porque eres lo más grande y  
hermoso que tenemos en nuestra vida.

Con un enorme amor, te dedicamos este trabajo.



# ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	
1.1 Concepto de la Administración	3
1.2 Principios de la Administración	4
1.3 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	10
1.4 La Administración en México	17
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN</b>	
2.1 Concepto	20
2.2 Antecedentes históricos de la Capacitación	22
2.3 Aspectos legales	24
2.4 Importancia	25
2.5 Objetivos de la Capacitación	27
2.6 Sistemas de Capacitación	29
2.7 Tipos de Capacitación	31
2.8 Métodos y técnicas de Capacitación	34
2.9 Instructores	36
2.10 El proceso de Capacitación	37
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
3.1 Concepto	39
3.2 Objetivos generales y específicos	40
3.3 Detección de necesidades de Capacitación	41
3.3.1 Concepto	42
3.3.2 Objetivo	44
3.3.3 Proceso de obtención de datos	45
3.3.4 Clasificación de las necesidades de Capacitación	46
3.3.5 Indicadores	48
3.4 Estructura del programa	48
3.5 Preparación de un programa de Capacitación	49

## **CAPÍTULO 4 LA INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

4.1 Concepto	53
4.2 La UCECA	56
4.3 Objetivo	58
4.4 Aspectos legales	59

## **CAPÍTULO 5 LOS TRÁMITES LEGALES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

5.1 Antecedentes	63
5.2 Acuerdos por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.	66
5.3 Instructivo para el llenado de los formatos para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento.	74

## **CAPÍTULO 6 PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA REFRESQUERA**

6.1 Antecedentes	86
6.2 Programa general de capacitación	89

## **ANEXOS**

Anexo 1 Cuestionario	107
Anexo 2 Diagnóstico de necesidades	108
Anexo 3 Formato DC-1	110
Anexo 4 Establecimiento de los que rige la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	111
Anexo 5 Formato DC-2	112
Anexo 6 Formato DC-2R	113
Anexo 7 Formato DC-2B	114
Anexo 8 Formato DC-3	116
Anexo 9 Formato DC-4	117
Anexo 10 Formato DC-5	118
Anexo 11 Plantilla de instructores	119

	<b>PÁGINA</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	120
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	123

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué importancia tiene la elaboración de un adecuado programa de capacitación para el trabajador?

## **OBJETIVO**

Precisar la importancia de elaborar un adecuado programa de capacitación para el mejor desempeño del trabajador.

## **HIPOTESIS**

Si se elabora un adecuado programa de capacitación entonces el trabajador tendrá un mejor desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La Capacitación en una organización es indispensable, ya que con ella el personal estará mejor preparado, se identificará con la empresa, conocerá más de sus funciones, estará motivado; por otra parte la organización obtendrá grandes beneficios y un crecimiento en el mercado.

El objetivo de este trabajo es: precisar la importancia de elaborar un adecuado programa de capacitación para el mejor desempeño del trabajador, así como la elaboración de los formatos expedidos por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Mencionaremos diversos conceptos de Capacitación, la importancia dentro de la organización para que el personal ya sea de nuevo ingreso o con antigüedad aprenda y tenga más conocimientos para que desempeñe mejor sus funciones y al mismo se cree un buen ambiente laboral, ya que el personal se siente motivado.

Para capacitar al personal necesitamos realizar un adecuado programa de capacitación esto implica: realizar los objetivos, detección de necesidades, cuestionarios, encuestas, indicadores de medición, instructores, cursos, etc. Dentro del presente trabajo les explicaremos paso a paso la manera de elaborar un programa de capacitación.

Como sabemos es obligación del patrón capacitar a su personal, esta obligación la vigila la Secretaría de Trabajo y Previsión Social es la que se encarga de revisar que se lleve acabo la capacitación en una organización por tal motivo veremos como se integra la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cuál es su objetivo y función.

Se hablará de los trámites legales como son el llenado de los formatos que expide la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en materia de Capacitación y Adiestramiento.

A partir de esta información se realizará un programa de capacitación de una empresa refresquera, así como el llenado de los formatos.



# CAPÍTULO 1

## ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 Concepto de la Administración

El hombre desde sus orígenes ha tenido la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, como cazar, recolectar sus alimentos etc., porque vive en grupos y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente, de éste modo el hombre ha aplicado la Administración de forma consciente e inconsciente.

“Acto administrativo es la aplicación empírica de la administración y se define como la coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo”.<sup>1</sup>

Administración: esta palabra se compone de: **ad**: a, hacia, en sentido de movimiento, y **Ministrare**: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos.

La administración es según Wilburg Jiménez Castro: “Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.

Agustín Reyes Ponce define así a la administración: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”.

---

<sup>1</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de la Administración. Pág. 5

“La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.<sup>2</sup>

## **1.2 Principios de la Administración**

### **ÉPOCA PREVIA A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

El cambio social ha sido producido por los valores junto con las situaciones materiales y la ideología; de esta manera la teoría administrativa es producto del cambio social.

Los principios fundamentales de la acción humana organizada se han ido formando a través de toda la historia y básicamente se mantienen inmutables. Para ello se correlacionan la historia del pensamiento administrativo con la pedagogía y con los mas importantes descubrimientos de la humanidad.

La revolución industrial y el desarrollo del capitalismo surgieron de las condiciones materiales y la ética protestante, lo que trajo también constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron el desarrollo de la teoría administrativa.

Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación que la base fundamental de la cultura occidental esta en las influencias judío-greco-romanas, aunque no debemos perder de vista que los árabes dominaron España por mas de 700 años y que en el caso latinoamericano, los pueblos autóctonos se fusionaron culturalmente con los conquistadores españoles.

Los griegos; matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores, sin duda han sido los formadores de la ideología moderna. En su organización social

---

<sup>2</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 23

favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Discutieron y analizaron, los conceptos del origen y organización del estado; la libertad y la propiedad privada y la ética mercantil. Platón y Aristóteles son dos filósofos más representativos del periodo clásico.

Los romanos; formalizaron las relaciones sociales gracias al derecho: reglamentaron las del estado con las del pueblo a través del derecho público, los del individuo merced al derecho privado. La teoría moderna de la administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización y ésta se hace mas formal y compleja; ello exige normas y políticas para la administración y consecución de objetivos.

El sistema feudal fue caracterizado fundamentalmente por su estructura cerrada de señores y siervos y que se refleja en las concepciones sobre el comercio que es muy incipiente porque sólo podía atender lo mercados locales. La iglesia impuso sus valores en el orden social y religioso, identificando al gobierno eclesiástico con el Estado.

Los judíos en Europa con el nacimiento de la ética capitalista fueron eliminados de la propiedad de la tierra y restringidos en la participación de muchas actividades. Por tal motivo, vieron en el comercio una alternativa. Los valores judíos sobre un trabajo duro, la economía y su ortodoxia religiosa los condujeron al desarrollo económico de su ghetto.

El mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista a la política: el Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público.

El darwinismo social claramente refuerza la ética protestante y el concepto de Adam Smith sobre la libre empresa. Y obviamente, ayuda a justificar la acumulación de la riqueza.

## ETAPA CIENTÍFICA

Se ha designado a la época de la evolución del pensamiento administrativo como la etapa científica, posiblemente, el primer antecedente de esta corriente se halle en las obras de Adam Smith, quien en la riqueza de las naciones ya habla del principio de especialización con su famoso ejemplo de la división del trabajo en la fabricación de alfileres.

Los principales exponentes de la etapa científica son:

Charles Babbage: matemático inglés hizo énfasis en el enfoque científico de la administración, particularmente sobre la división del trabajo, especialización, tiempos, movimientos y contabilidad de costos.

Henry Robinson Towne: Mencionó que la administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones, creo el clima propicio para la posterior aplicación de métodos científicos de la administración.

Frederick Wilson Taylor: Investigó ya en forma sistemática el trabajo humano, por tal motivo se le considera el padre del movimiento científico. Taylor toma como punto de partida la afirmación de que la administración, como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones y dice:

“Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales”, con esto Taylor se da cuenta de la universalidad de la administración.

Las aportaciones de Taylor a la administración son:

- Principios Administrativos:

- a) Tiempos y movimientos del trabajo
- b) Selección de obreros
- c) La colaboración con la administración
- d) Responsabilidad compartida

- Mecanismos administrativos

- a) Estudios de tiempos
- b) Supervisión funcional
- c) Establecimiento de un departamento de planificación
- d) El principio de excepción
- e) El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo
- f) Tarjetas de instrucción para los trabajadores
- g) Bonificación por tarea exitosa
- h) La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios
- i) Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos
- j) Un sistema de rutas de producción
- k) Sistema de costos

Henry Fayol: Fayol atribuyó siempre sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la administración, de su serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que el sintetizó y aplicó en forma científica.

Las aportaciones de Fayol a la administración:

- Universalidad de la teoría administrativa

- El proceso administrativo

1. Previsión
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

- Los principios generales de la administración

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración al personal
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal

- Importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades

- Las áreas funcionales en las organizaciones

1. Técnica
2. Comercial
3. Financiera
4. Contable

5. De seguridad
6. Administrativa

- Perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.  
Fayol dice textualmente: "A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc..."

Para cada una de las capacidades mencionadas tiene un conjunto de cualidades y conocimientos, que se mencionan a continuación:

1. Cualidades físicas
2. Cualidades intelectuales
3. Cualidades morales
4. Cultura general
5. Conocimientos especiales
6. Experiencia

Estas capacidades van de acuerdo a la función que se va a desempeñar.

Frank B. Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth: Hicieron una magnífica pareja en el área de las investigaciones industriales, principalmente en los estudios de tiempo y movimiento. A Frank B. Gilbreth se le ha llamado "El padre del eficientismo administrativo", ya que expone de una manera exagerada el perfeccionismo para lograr la eficiencia en las tareas manuales.

Las aportaciones de los esposos Gilbreth son:

- Aplicación del cine para análisis, secuencia y movimientos del trabajo
- Desarrollo estudios de micromovimientos del trabajo manual
- Diagrama de flujo y de proceso
- Desarrollo un sistema de calificación de méritos

- Rudimentario proceso administrativo, que lo explica "La Administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro".

Destacó la:

- Importancia de las estadísticas en la administración.
- Importancia del elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.
- Importancia de las ciencias humanas, dándole importancia a los psicólogos dentro de la industria, ya que éstos le dedican un estudio intenso a los problemas de la industria.

Henry Laurence Gantt: Fue durante catorce años colaborador cercano de Frederick Taylor, quien, sin lugar a duda, influyó en él.

Sus aportaciones a la administración fueron:

- La gráfica de balance diario, hoy conocida como gráfica de Gantt
- Un sistema de bonificaciones por tarea
- Dio gran importancia a la aplicación de la psicología
- Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas.

### **1.3 Antecedentes de la Administración de Recursos humanos**

La teoría de las relaciones humanas surge en la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros. Los empresarios, los estudiosos de la administración ante esta situación se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Con todo esto los administradores abandonan la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como



“concepción mecanicista”, y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero.

Los directores modifican entonces sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos.

Elton Mayo: Comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido, y otras y su relación con la productividad.

Los estudios en la Western Electric consistieron en:

- 1er. Experimento “ La participación “
- 2º. Experimento Importancia de la comunicación y de “entrevista entre sí”
- 3er. Experimento “Los grupos informales”

## ESCUELAS POSTERIORES A MAYO

Corriente de la motivación: se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano. En los estudios realizados destacaron aspectos como motivación, motivo de las frustraciones humanas, análisis de conflictos emocionales y fisiológicos y el proceso de aprendizaje.

Abraham Maslow: Publicó en 1943 su teoría sobre la motivación humana. Manifiesta que las necesidades son el motor del hombre, las jerarquizó en este orden de importancia:

- 1ª. Necesidades fisiológicas
- 2ª. Necesidades de seguridad
- 3ª. Necesidades sociales
- 4ª. Necesidades de estima
- 5ª. Necesidades de autorrealización

Herzberg: Sostiene en su teoría dual que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Los factores

higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

McClelland: Esta teoría se apoya en Max Weber. Se afirma en esta teoría que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Menciona que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación, y por último, el de poder.

Escuela de la dinámica de grupos: esta escuela se basa en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como: la comunicación, el liderazgo, las fuerzas de unión: cohesión; cooperación; disociación; competencia, y conflicto.

Escuela estructuralista; esta corriente se originó y desarrolló basándose en estudios sobre:

Las estructuras de la autoridad, la comunicación, los conflictos estructurales.

Max Weber: La más famosa de sus obras es Economía y Sociedad que comprende gran parte de sus aportaciones. En sus obras revisa históricamente la sociedad y la economía; analiza conceptos como la autoridad y poder, las organizaciones y su burocracia; se ocupa de las religiones y sus organizaciones; fue liberal, criticó al capitalismo y fue el primer revisor del marxismo.

Aportaciones a la administración son:

- Concepto de burocracia: Weber la entendió "La racionalización de la actividad colectiva".
- Concepto de autoridad ( legal, carismática, tradicional )
- Modelo ideal de burocracia

Chester Barnard: realizó importantes estudios de psicología y sociología.

Aportaciones a la administración son;

- Conceptos de autoridad

- Aceptación de la autoridad

Renate Mayntz: analiza al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones. Posteriormente ofrece un análisis sociológico de las estructuras y procesos de diversas organizaciones, clasificándolas con base en las estructuras de autoridad. Enfoca básicamente al modo en que el mandar y el obedecer, el decidir y el ejecutar están distribuidos en las distintas organizaciones.

Aportaciones a la administración:

- Estructuras de autoridad, tipología de las organizaciones
- Estructura de la comunicación
- Disfuncionamientos estructurales y conflictos
- Formalización y burocratización

Neo-humano Relacionismo: esta corriente ha logrado significativos avances técnicos para la práctica de la administración.

Douglas McGregor: es uno de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Aportaciones a la administración:

Su teoría esta basada en Max Weber y Abraham Maslow, el cuál hace su clasificación de dos tipos de supervisores:

1. Teoría "X" : califica al supervisor como pesimista tradicional o tayloriano, que confía poco en sus trabajadores.

McGregor menciona que las organizaciones tradicionales parten de tres postulados:

a) La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva.

- b) Respecto a las personas, se debe motivarlas, controlar sus acciones y cambiar su conducta para ajustarlas a sus necesidades.
- c) Sin la intervención de la gerencia las personas serían pasivas, respecto a las necesidades de la organización.

#### Valores de la teoría X

- a) El hombre medio es indolente por naturaleza
- b) No tiene ambición, prefiere que lo dirijan ya que no le gusta la responsabilidad.
- c) Es indiferente a las necesidades de la organización.
- d) Por naturaleza, es reacio al cambio.
- e) Es crédulo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

#### Actitudes derivadas

- a) Se le tiene que dar trabajo fácil y bien organizado
- b) Hay que controlar mucho al subordinado.
- c) Establecer reglas sólidas, bajo sistemas rutinarios.

2. Teoría "Y" : califica a los supervisores como optimistas, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, del que piensa que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas.

Como ya se mencionó se apoya en la teoría de Abraham Maslow quién dice: "Una necesidad al ser satisfecha, deja de ser motivador de la conducta. McGregor al retomar esta teoría nos dice: "La insatisfacción de necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel".

#### Fundamentos de la teoría "Y"

- a) El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- b) Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- c) Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

d) Aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

#### Actitudes derivadas

- a) Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Fomentarán la toma de decisiones en los subordinados.
- c) Permitirán que sus colaboradores amplíen su autodirección y autocontrol.

#### Resultados esperados

- a) Las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados, la calidad de toma de decisiones.
- b) Los subordinados ejercerán sus potenciales intelectuales al perseguir objetivos valiosos para la organización.
- c) Como resultado de su propia contribución su satisfacción aumentará.

Estos resultados se obtendrán siempre y cuando los supervisores cambien y los subordinados cumplan.

#### Dificultades de implementación

En esta teoría McGregor busca un modelo que no es fácil de implementar, ya que existe una mentalidad en el supervisor como en el trabajador de conformidad y apatía, éste último está acostumbrado a que lo dirijan, lo manipulen, controlen y repriman la satisfacción de sus necesidades.

Teoría "Z" : Strauss y Sayles desarrollaron una tesis intermedia que denominaron "Z" basada en la escuela de las relaciones humanas McMurray, refiriéndose a esta teoría la denominó "La autocracia Benevolente"

La teoría "Z" según Arias Galicia, sostiene lo siguiente:

- Se deben ensalzar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados de los "porqué" de las órdenes.
- Estimular el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de gran familia
- Vender ideas
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Las grandes decisiones se deben centralizar.
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

Escala dinámica de la autoridad de Tannenbaun: publicó una interesante conceptualización que permite ver la escala del liderazgo, de acuerdo al uso de la autoridad y a la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones.

- Liderazgo centralizado

El jefe toma las decisiones y las comunica

Vende las decisiones

Presenta la solución e invita a que hagan preguntas

Presenta una solución sujeta a cambios (punto medio de la escala)

- Liderazgo descentralizado

El jefe presenta el problema

Presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome decisiones.

Permite a los subordinados tomar decisiones dentro del área de trabajo

La teoría alfa-omega: Raymond A. Katzell desarrolló otra interesante teoría, fundamentada en seis variables. El autor de esta teoría sostiene que la clasificación de March y Simon de 206 variables que influyen en la organización es buena, pero demasiado amplia, lo que la hace inoperante.

Las variables que señala la teoría Alfa-Omega son:

- Tamaño de la organización
- Grado de interacción
- Personalidad de los miembros
- Congruencia de metas
- Técnica usada en las decisiones
- Eficiencia actual del sistema

Así pues, la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. <sup>3</sup>

En nuestro país surge la administración de Recursos Humanos con la llegada de información extranjera como son los libros. Se notó que la función de Recursos Humanos era no tan solo el cálculo de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacía más complicada, que era necesario unir varios conocimientos para poder realizar bien esta función.

#### **1.4 La Administración en México**

La organización social de los aztecas funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis. Tenían un control sobre los precios y solo se podía vender en el tianguis celebrado cada 20 días. Además, que los aztecas tenían tribunales de comercio que juzgaban el robo en el mercado o los abusos del comerciante.

El pueblo azteca estaba compuesto por seis clases sociales principales: nobles, sacerdotes, agricultores, artesanos, mercaderes y militares.

---

<sup>3</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 27

Tuvieron instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo. Distinguieron el derecho público del privado y llevaron a crear un derecho internacional con la relación con otros pueblos.

Los españoles trajeron a México, además de sus creencias e idioma, una organización social (político-económica y religiosa). Se fundaron encomiendas para "proteger" a los indígenas y convertirlos al cristianismo.

Al nacer México como nación, no contaba con una base cultural y tecnológica que le permitiera un desarrollo económico sano, tal como lo habían iniciado las colonias inglesas en Norteamérica, lo que les permitió conquistarnos tecnológicamente.

El intento más importante para impulsar la industrias se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio.

Podemos decir que México adquirió su independencia económica con la expropiación petrolera.

La revolución industrial en México se da apartir de tres hechos: La expropiación petrolera; la llegada de intelectuales españoles, refugiados; y la segunda guerra mundial, que provoca la compra masiva de alimento.

A partir de nuestra industrialización, surge en México la necesidad del estudio de la administración.

Agustín Reyes Ponce: Pionero en el campo de la enseñanza. Su enfoque administrativo lo podemos considerar que sigue la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol; con una notable influencia de autores estadounidenses. Define así la administración " El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".



El proceso administrativo que desarrolló consiste en:

- Previsión ¿Qué puedo hacer?
- Planeación ¿Qué voy a hacer?
- Organización ¿Cómo lo voy a hacer?
- Integración ¿Con quién lo voy a hacer?
- Dirección Ver que se haga
- Control ¿Qué se hizo?

Isaac Guzman Valdivia: Fue pionero de las carreras de Relaciones Industriales y Administración. Para Isaac Guzmán Valdivia, la administración es: Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos, se preocupa de la conducta que debe tener el administrador ante una organización tanto formal como informal. Su teoría administrativa está desarrollada bajo un enfoque sociológico el proceso administrativo que desarrolla , es: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

José A. Fernández Arena: Es un autor que ha influido en México fundamentalmente porque rompió con los esquemas tradicionales tanto de los estudios de la administración con la implantación del sistema "modular", como del proceso administrativo, al que divide en tres partes. Planeación, Implementación y Control.

## CAPÍTULO 2

### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN

#### 2.1 Concepto

Para Jesús Carlos Reza Trosino el concepto de capacitación y adiestramiento es:

**Capacitación:** acción o conjunto de acciones tendentes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo a la área del aprendizaje cognoscitiva (comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción, reflexión, abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo).

**Adiestramiento:** acción o conjunto de acciones tendentes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinación de los sentidos motoras, respondiendo sobre todo al área psicomotriz (comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables, abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos).

Para Byars y Rue: "Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización".

Según Reyes Ponce: "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia".

A. F. Sikula, la define como: "El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular":

Para Amaro Guzmán, es: "El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, y habilidad para ejecutar la eficiencia en la ejecución de sus tareas".

El adiestramiento es, en la industria "El conjunto de procesos formados que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la ejecución de los objetivos y fines de la empresa".

Si ubicamos a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la administración, entendida ésta como un "proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella".

La capacitación completa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto. <sup>4</sup>

Con la capacitación el personal además de aprender y tener más conocimientos se motiva para trabajar y desempeñar mejor sus funciones, ya que por el hecho de que la dirección invierta y confíe en sus capacidades les da más seguridad y sienten que son tomados en cuenta como miembros apreciados por la empresa.

---

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia, J.. Administración moderna del personal. Pág. 73

## **2.2. Antecedentes históricos de la Capacitación**

La función de capacitación se presenta como una fase intermedia en la evolución de una sociedad agrícola tradicional a una industrial. En el período de las civilizaciones como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el "Colligia" con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La revolución industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características esenciales: "el paso de la capacidad y la energía humana del hombre a la máquina", provocó profundas consecuencias para la administración.

La revolución industrial alteró el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, con lo cual los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el remplazo del proceso doméstico por el proceso fabril provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz, después de su capacitación pasaba a ser un trabajador de ella.

En Norteamérica la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII y jugó un papel menos importante que en Europa esto fue debido principalmente a que gran número de trabajadores expertos venían con los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concentra la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Asimismo, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras pone en contacto a los diferentes oficios. También la división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que solo participan en una mínima parte integrando con el trabajo especializado de cada una del proceso productivo moderno, la cooperación. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. La grande empresa dio importancia a la capacitación del personal, aunque de manera individual; analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación, recurriendo así a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas se consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo una de las legislaciones mas avanzadas del mundo.

### **2.3 Aspectos legales**

La promulgación de la ley que rige la capacitación se originó en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. Con el propósito de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año el "Departamento de vigilancia de la capacitación de los trabajadores", dependiendo de la Dirección General del Trabajo de la STPS. Dicha supervisión que realizó tal departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Por decreto del 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional. Y por decreto que entró en vigor el 1 de mayo del mismo año se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándose del capítulo III bis del título cuarto reglamentario de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto.

Se considera la capacitación como uno de los insumos más importantes, de los lineamientos normativos, la Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 Constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad. De manera paralela, el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación que beneficien sus respectivas actividades productivas, como ejemplos están:

- Instituto de capacitación de la industria de la construcción (ICIC)

- Institución de capacitación azucarera (ICIA)
- Instituto de capacitación automotriz (ICA)
- Centro de capacitación textil (CATEX)

En el capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo se analiza y regula esta obligación de los patrones. En su fracción A, el artículo 153 dice textualmente: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel 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".

La Ley Federal del Trabajo regula la capacitación en el capítulo III Bis en el artículo 153-A al 153 X. En donde refiere los siguientes temas:

Sobre el propósito de la capacitación 153-A y 153-F

Sobre las obligaciones de la empresa 153-E,K,N,O,Q,V

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores 153-A,H,I,T,V,U

Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento 153-I

Sobre planes y programas 153-Q

Sobre las sanciones 153-S

Podemos decir que la política de la capacitación esta vinculada con la productividad, ya que además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar ingresos, mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización en el trabajo.

## **2.4 Importancia**

Algunas organizaciones invierten gran cantidad de dinero en la capacitación, aunque esta inversión no genera grandes utilidades ya que no le dedica la atención debida y el proceso de capacitación no se realiza adecuadamente, teniendo así una

mala inversión. Este error puede eliminarse mediante el perfeccionamiento de la aptitudes, el apoyo directivo y una organización de trabajo, y así darle la importancia adecuada a la capacitación.

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. Por tal motivo, tanto el sector público como el privado están dando más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos, ya que a través de ésta van a tener mayor crecimiento en la organización.

Es evidente que la capacitación puede tener una importancia durante toda la carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse para responsabilidades futuras. La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) Ayuda a la organización: Lleva a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia los logros de los objetivos organizacionales.
- b) Ayuda al individuo: A través de la capacitación y el desarrollo se concientizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento, desarrollo y progreso personal.
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la cohesión, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

En resumen la importancia de la capacitación es considerarla como una inversión que hace la organización en su personal, de la cuál se van a obtener grandes beneficios, así como mejoras personales y organizacionales. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.



## **2.5 Objetivos de la Capacitación**

Podemos decir que el objetivo general de la capacitación es: "Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización".

Como objetivos particulares de la capacitación mencionaremos los siguientes:

1. Que la organización tenga recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
2. Desarrollar y mantener un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados, concientizando al trabajador de la importancia que tiene para la organización.
3. Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuras promociones.
4. Mantener actualizados a los ejecutivos y empleados de la organización ante los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
5. Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
6. Lograr el alcance de la misión y objetivos de la organización.
7. Contribuir a la reducción de rotación de personal, de accidentes de trabajo, quejas del personal.
8. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el artículo 153-f de la Ley Federal del Trabajo que al texto indica:

La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo

IV. Incrementar la productividad y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

El propósito de la capacitación es orientar las experiencias de aprendizaje mediante una actividad planeada, para que así el personal pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos, actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la organización.

La capacitación será impartida a los siguientes niveles de organización:

1. Nivel operativo (obreros, maestro de taller, auxiliar administrativo, supervisor etc.)

2. Nivel administrativo (jefes de departamento, subgerentes, gerentes de área)

3. Nivel directivo

## 2.6 Sistemas de Capacitación

Sistema es: "Un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Estas partes y elementos, si bien es cierto, pueden estudiarse y desarrollarse por separado; para lograr la comprensión total del fenómeno que se desea analizar, es necesario que existan entre estas relaciones y características afines que les permita una interacción mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes".<sup>5</sup>

Con un sistema de capacitación se van a satisfacer las necesidades de específicas de la organización, desarrollando la tecnología educativa y de capacitación, se van a incrementar los índices de calificación del personal, con el fin de elevar la productividad. De acuerdo a lo anterior podemos deducir que las ventajas del sistema de capacitación son las siguientes:

1. Es abierto, ya que mediante la interacción dinámica de sus componentes influye y es influido por el proceso de capacitación.
2. Es participativo, en la toma de decisiones, en la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas ( seguridad e higiene, comisión mixta de capacitación, etc. ).
3. Es flexible, ya que se adapta a las situaciones y necesidades que vayan surgiendo en el tiempo, ya sea cambios sin modificar la estructura básica.
4. Es interdisciplinario, porque es vista desde distintos enfoques y ángulos por expertos en las áreas funcionales del sistema.
5. Es normativo, ya que los compromisos de los actores involucrados, establecen las líneas generales de acción.

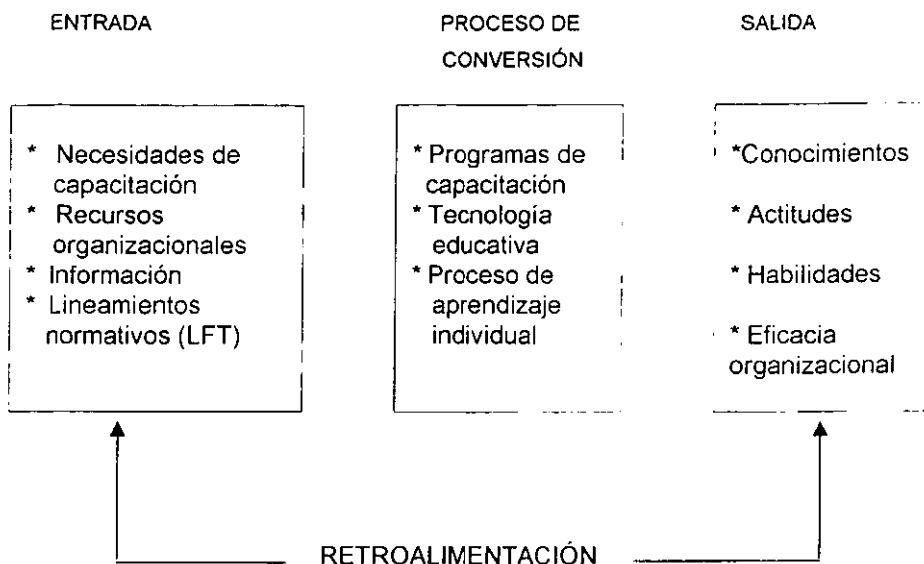
---

<sup>5</sup> Reza Trosino. Jesus. Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Pág. 41

6. Es económico, racionaliza la utilización de los recursos que son designados a la capacitación.
7. Es totalizador, porque adquiere una unidad de criterios y enfoques, así como menciona a la capacitación como un todo.
8. Es autorregulable, se utilizan correctivos necesarios para cualquier desviación que altere los objetivos deseados.

Un sistema está compuesto de cuatro etapas:

1. Entradas e insumos
2. Mecanismos de conversión o procesos: se genera el cambio de insumos, se da la organización y se implementa el sistema.
3. Salidas o productos: son los beneficios que se obtienen, también se determinan las desviaciones y correcciones de las mismas.
4. Retroalimentación: se verifica que cada etapa haya cumplido o no con los objetivos.



En conclusión con un sistema se va a optimizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la capacitación, involucrando a todos los elementos que participan como son. Instructores, técnicas a emplear, cobertura, tiempo, etc., para así lograr los objetivos organizacionales, de trabajo y de desarrollo integral individual.

## 2.7 Tipos de Capacitación

El departamento de capacitación junto con la gerencia de recursos humanos son los encargados de administrar los diferentes tipos de programas, en base a las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia. De acuerdo con Calderón Córdova, la capacitación se ha dividido en tres áreas:

1.- Capacitación para el trabajo. Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

- a) Capacitación de preingreso
- b) Inducción
- c) Capacitación promocional

2.- Capacitación en el trabajo: Son diversas actividades que están enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana

3.- Desarrollo: Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales

Strauss y Sayles presentan otra forma de clasificar los tipos de capacitación:

1.- Capacitación en clase: educación tradicional en clase.

- a) Capacitación fuera del trabajo

2.- Capacitación en servicio: La imparte un supervisor a un principiante; de vez en cuando hace alguna crítica o recomendación. También puede asignarse a un empleado.

- a) Capacitación informal

3.- Combinación: En ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

a) Capacitación de antesala

b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro

Agustín Reyes Ponce clasifica a la capacitación de la siguiente manera:

1. En razón de su fin

a) La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

b) La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio (mecánica general, técnicas de ventas etc.)

c) La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

d) La capacitación cultural de carácter sumamente general, ésta la podemos dividir en: La capacitación que se le da al obrero o empleado, es aquella que se imparte para explicarle al trabajador de nuevo ingreso sus funciones, prestaciones, reglamentos etc. se conoce como inducción al trabajador. Capacitación de supervisores, puede ser técnico en donde vera la manera concreta de hacer el trabajo que esta bajo su vigilancia y el administrativo en donde vera aspectos de planeación, distribución de trabajo, manejo de conflictos, toma de decisiones etc. Capacitación de ejecutivos, se prepararán para ocupar puestos de mayor jerarquía, con conocimientos de planeación, organización control, finanzas, mercados etc.

## 2. En razón de los métodos

- a) Directa: es la que se da con métodos de enseñanza como clases, cursos breves, becas, conferencias, método de casos, cursos por correspondencia, instrucción programada.
- b) Indirecta: es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines, mesas redondas, publicaciones, medios audiovisuales.

### 2.8 Métodos y técnicas de Capacitación

Los métodos y técnicas son numerosas y cambian constantemente, ya que se origina de acuerdo a las necesidades y objetivos de la capacitación.

Los métodos deben ser usados por los capacitadores, instituciones o instructores, se imparte a un sujeto, a un grupo considerable de personas, su aplicación debe de ser en un período amplio para que se logre el aprendizaje. Los métodos en función al número de participantes se clasifican en individuales y grupales.

Los individuales son: adiestramiento en el puesto, cursos por correspondencia, programa de lecturas, rotación de puestos.

Los grupales son: reuniones de trabajo, cursos en aula.

Podemos mencionar otros métodos como programas de inducción o de orientación, paquetes didácticos que pueden ser individuales y grupales.

La mayoría de los métodos deben ser manejados por los jefes y supervisores.

Las técnicas son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores; contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y



realizan actividades de aprendizaje similares, son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.<sup>6</sup>

Algunas técnicas se enfrentan a la necesidades de la capacitación; otras son más estrictas y se han montado para responder a una necesidad específica o para mejorar las presentes técnicas.

Las técnicas se pueden dividir en dos categorías:

1. Programa fuera del puesto: existen organizaciones que van más allá al capacitar a su personal en técnicas de trabajos específicos y programas de contenido fuera del puesto, se dividen en tres tipos:

a) Presentación de la información: están diseñadas para impartir información con un mínimo de actividad por parte del aprendiz (Lista de lectura, cursos por correspondencia, película, conferencia, discusión en panel, instrucción programada por computadora).

b) Proceso de la información: funciona para implicar al grupo de aprendices en la generación y discusión del material que se va aprender (conferencia o discusión de grupo, grupo de entrenamiento).

c) Simulación: representa el entorno de trabajo en mayor o menor grado e involucra al aprendiz (incidente, representación de papeles, capacitación, maqueta, juego comercial).

2. Programa en el puesto: se utilizan para desarrollar una gama de comportamiento en el puesto y los empleados permanecen en sus puestos asumiendo tareas especiales, es confiable porque implican pocos costos directo. Existen tres tipos de programa para capacitación del personal que tienen lugar en el puesto:

---

<sup>6</sup> Mendoza Nuñez, Alejandro. La capacitación en las organizaciones métodos y técnicas. Pág. 19

- a) Instrucción: proporcionan orientación, ayuda, retroalimentación y refuerzo facilitan el proceso de aprendizaje.
  
- b) Asignación o tareas especiales: implica colocar al aprendiz en comités, proyectos o puestos especiales. Este método con frecuencia se combina con la instrucción.
  
- c) Movilidad interna: con el fin de conocer muchas partes de la organización, así como las áreas funcionales, se trasladan las personas entrenadas.

## 2.9 Instructores

Instructor: "Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodología de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimientos a impartir y al tipo de capacitación utilizado en el proceso formativo".<sup>7</sup>

Existen dos tipos de instructor: interno y externo. El primero es aquel que capacita o adiestra a otros trabajadores o compañeros de la empresa, independientemente de sus labores cotidianas de su trabajo; el segundo es la persona física o moral, que esta registrada ante la autoridad competente, que imparte cursos/eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

---

<sup>7</sup> Reza Trosino, Jesus Carlos. Como desarrollar y evaluar programas. Pág. 50

Podrán participar como instructores de la empresa, los empleados que sean expertos en las labores de su área o que tengan un amplio conocimiento sobre la materia que se va a impartir.

Una vez cumpliendo este requisito deberá acreditar el curso "Formación de instructores", el instructor deberá guiarse por los programas establecidos por el área de capacitación, respetando el compromiso adquirido por el área de capacitación.

## **2.10 El proceso de Capacitación**

Como ya se ha mencionado el propósito de la capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo influyendo sobre su comportamiento, con la capacitación se logrará el aprendizaje del personal de la organización.

El "aprendizaje" es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas "experiencias de aprendizaje" en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la propia organización.<sup>8</sup>

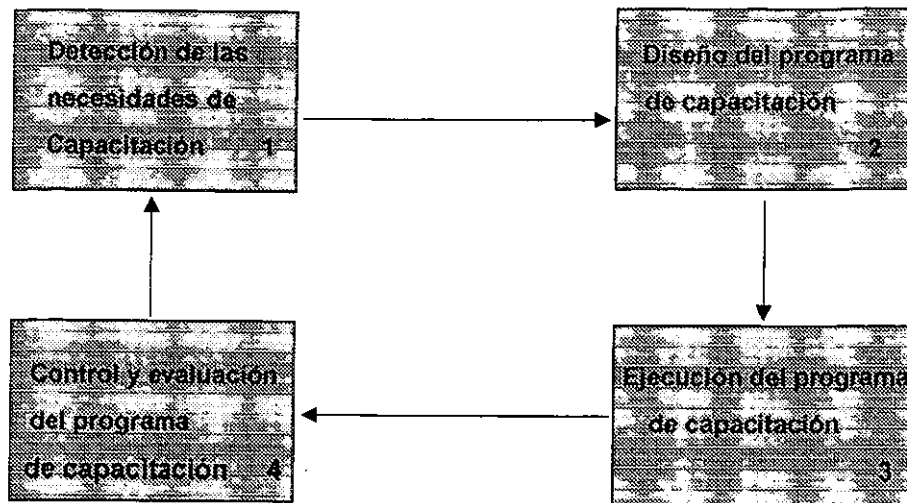
La capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, y que tiene que estar enfocado a los objetivos básicos de capacitación:

1. Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales
2. Cambio de comportamiento

---

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia, J..Administración moderna del personal. Pág. 87

A continuación se presenta el proceso de capacitación:



Para que el proceso de capacitación, independientemente que sea vista como una serie de eventos o fases, logre la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto, o sea, que reciba y genere influencias de todo que está involucrado.

## CAPÍTULO 3

### CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

#### 3.1 Concepto

Antes de empezar con el concepto podemos comentar lo que Calderón Cordova nos menciona con respecto a que los programas de capacitación deben cubrir tres aspectos básicos:

- a) Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.
- b) Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades relacionadas con su puesto.
- c) Capacitar y adiestrar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

Para poder conceptualizar lo que es un programa de capacitación vale la pena mencionar las siguientes diferencias.

La S.T.P.S. define a un plan de capacitación y adiestramiento por empresa como la "Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales"; y programa lo define así " la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera

pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuaran en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional” de todo esto Jesús Reza Trosino en su libro “Como desarrollar y evaluar programas” nos dice que se puede entender como la estrategia global que en la materia, se establece en la empresa; deduce la siguiente clasificación:

Plan de capacitación. conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que lo integra.

Programa de capacitación: conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan.<sup>9</sup>

### **3.2 Objetivos generales y específicos**

Los objetivos deberán ir al inicio del programa; los objetivos son los fines que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los pronósticos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante la planeación y ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Deben exponerse por escrito en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes. Cuando se exponen los objetivos por escrito, se deben utilizar palabras como resolver, identificar, listar, comparar, que dan la idea de conductas cuantificantes u observables.

---

<sup>9</sup> Reza Trosino, Jesus Carlos. Como desarrollar y evaluar programas de capacitación. Pág. 33

### 3.3 Detección de necesidades de capacitación

Este es el primer paso que se debe realizar cuando se va a elaborar un plan de capacitación. Consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Estas necesidades son áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje con el fin de aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

Según W. Mc Gehee y P. Thayer sugirieron que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con objetivos. El análisis de los objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo sin tomar en cuenta el desempeño del empleado. Este análisis incluye la determinación de lo que debe ser el trabajador si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

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

1. ¿Hacia dónde va la organización (objetivos)?

2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte cada persona si se quiere que contribuya eficazmente al logro de objetivos organizacionales?

3. ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimiento actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así ¿Qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?.

### **3.3.1 Concepto**

La detección de necesidades nos proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo, nos va a proporcionar la materia prima para hacer un plan y programas, facilitando la presupuestación, dándonos indicadores que no solo nos va servir para la planeación sino que también para la evaluación.

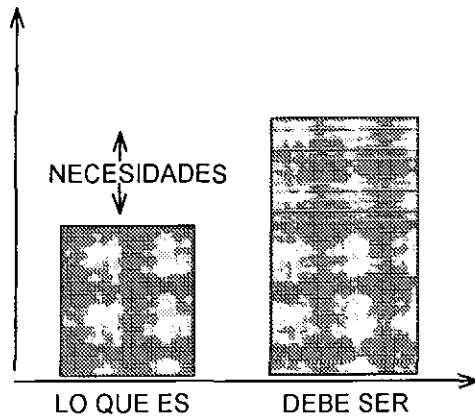
Cuando hablamos de una necesidad nos referimos a una carencia que tiene un organismo o sistema para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación es la carencia de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Un diagnóstico o detección es: una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto.

La Detección de Necesidades es: Identificación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias del personal que les impide realizar con éxito sus funciones.



Necesidades de capacitación: Son las deficiencias de conocimientos, habilidades o actividades en una persona, que le impiden obtener los resultados esperados en el desempeño de su puesto.



PRODUCTOS DEL DIAGNÓSTICO

- \* EN QUÉ CAPACITAR
- \* A QUIÉN CAPACITAR
- \* CUÁNTO CAPACITAR
- \* CUÁNDO CAPACITAR
- \* CÓMO CAPACITAR

### 3.3.2. Objetivo

Podemos decir que el objetivo genérico del diagnóstico de necesidades es. "Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendentes a satisfacerlas".<sup>10</sup>

Existen otros objetivos tales como:

- a) Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- b) Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de cursos/eventos detectados.
- c) Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo.
- d) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc., requeridos por cada curso/evento a impartir.
- f) Observar cuales son necesidades de capacitación, cuales de adiestramiento y cuales de desarrollo.

---

<sup>10</sup> Reza Trosino, Jesus Carlos. Necesidades de capacitación. Pág. 66

### 3.3.3. Proceso de obtención de datos

1. Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir; dentro de este punto vamos a precisar los indicadores que esperamos conocer y se van a establecer los lineamientos y políticas a seguir.
2. Diseño de instrumentos de captura de datos; se formularán los cuestionarios, la guía de entrevistas y otras herramientas que serán útiles. A continuación se presentan dos cuestionarios.

El primero paso va servir para obtener datos de las actividades y funciones que tiene cada puesto, y así nos daremos cuenta del conocimiento que tiene el trabajador de su puesto. (Ver anexo no. 1).

En el segundo, (diagnóstico de necesidades) como su nombre lo dice, vamos a detectar cuales son las carencias que tiene el trabajador en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes dentro de las funciones de su puesto. (Ver anexo no. 2).

3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico; se recopilan documentos que nos van a servir como auxiliares tales como, directorios de personal, organigramas, manuales de organización, procedimientos, inventario de recursos humanos, descripciones de puestos, etc.
4. Levantamiento de la información; se llevará a cabo la investigación de campo, formulando los cuestionarios y entrevistas.
5. Análisis e interpretación de resultados; serán complementados con el análisis de puestos, procedimientos operativos, etc., y se prepara la metodología para estudiar la información obtenida.

6. Preparación de resultados; se realizará un informe global y un informe por área. En el primero se destaca la información relevante incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos , controles utilizados y los principales eventos diagnosticados. En el segundo informe se destacan los cursos que van a satisfacer las necesidades del personal.

### **3.3.4. Clasificación de las necesidades de Capacitación**

Existen diferentes clasificaciones de necesidades, algunos autores la clasifican por la dimensión que satisfacen, así dicen que existen diagnósticos de necesidades de la empresa, de un área o del trabajador; otros las clasifican por necesidades de conocimientos, de habilidades y de actitudes.

Jesús Carlos Reza Trosino nos presenta la siguiente clasificación;

1. Método de frecuencias: consiste en un sondeo inicial, un estudio superficial, aquí se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. Es rápido de aplicar se obtiene la información en forma inmediata aunque ésta no es precisa por lo tanto es poco confiable su utilización, sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para toma de decisiones, no tiene costo.

2. Método de reactivo: se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, es más preciso que el anterior pero no deja de ser un diagnóstico superficial, su costo es mínimo, rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

3. Método del análisis comparativo: la información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su aplicación es

lenta, su procesamiento es difícil, su costo es elevado, pero tiene un alto índice de certeza en la toma de decisiones. La principal característica de este método radica en establecer las diferencias entre "lo que debe hacerse y lo que realmente se hace"

Este método contiene cuatro etapas :

a) Determinación de la situación idónea: se calcula por puesto de trabajo tomando en cuenta los recursos materiales, las actividades, los índices de eficiencia, los requerimientos, ambiente laboral físico y medidas de seguridad; toda esta información se podrá obtener de los manuales de organización, políticas y procedimientos descripciones de puestos etc. De esta documentación se extraen todos los elementos necesarios y se clasifican con base en los estándares de análisis. En esta etapa se establece el "Debe ser"

b) Determinación de la situación real: En esta etapa se establece "El es o se hace", la información se obtendrá a través de entrevistas, cuestionarios, pruebas de desempeños y dinámicas grupales. Es importante que el análisis deberá hacerse con base en los mismos seis estándares de análisis, la práctica deberá ser por persona.

c) Comparación entre ambas situaciones se confrontaran ambas situaciones para determinar las discrepancias. Se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el buen desempeño del trabajador en su puesto.

Se debe tomar en cuenta que las diferencias son imputables a las necesidades de capacitación, sino a problemas de la empresa.

d) Determinación de necesidades y toma de decisiones, aunque para la aplicación de este modelo se necesita tiempo, recursos y capacidad, los resultados que se

obtienen son de la mas alta calidad. La información es precisa y completa, se facilita la toma de decisiones y la programación.

Según el autor este es el método más efectivo, aunque resulte ser el más costoso.

### **3.3.5 Indicadores**

Estos nos sirven para tomar un parámetro de como se encuentra la organización antes y después de la aplicación de el plan general de capacitación, como ejemplo podemos mencionar: inasistencia, accidentes de trabajo, índice de rotación, mermas de producto, etc.

### **3.4 Estructura del programa**

Es el contenido principal del programa de capacitación anual, en él vamos a encontrar la forma en que debe de estar compuesto, se puede decir que es el esqueleto de cualquier programa de capacitación.

a) La presentación del programa: incluye alguna problemática experimentada, la cobertura del programa, sus etapas, principales características y la breve descripción del contenido.

b) La planeación estratégica de la capacitación: incluye la misión de la empresa, los principales objetivos de sus áreas y programas, los objetivos de capacitación para conciliar sus diferencias y detectar discrepancias, con el fin de disminuirlas o desaparecerlas.

c) Análisis de la situación que guarda la capacitación en la empresa: son los aspectos investigados de imagen de los servicios de capacitación; expectativas de

los actores involucrados tales como empleados, ejecutivos, organismos gubernamentales, sindicato, instructores internos y externos, asociaciones e instituciones de capacitación.

d) Programación de cursos/eventos/actividades: es la calendarización de todos los programas, en base a las necesidades de la empresa, considerando un lapso que puede ser mensual trimestral, semestral o anual. Incluyendo número de eventos, participantes, instructores, responsable de la coordinación y costo.

### **3.5 Preparación de un programa de Capacitación**

Como ya se mencionó un programa de capacitación es un conjunto de tácticas para la enseñanza y aprendizaje de los trabajadores de la empresa, por lo tanto es importante considerar que la elaboración de dicho programa debe de hacerse enfocado a cubrir tanto los objetivos como las necesidades que esta requiriendo la empresa. A continuación se mencionan ciertos pasos para preparar un programa de capacitación.

1. Marco de referencia; una vez conociendo la misión de la empresa y el marco normativo, se analizarán los alcances y los obstáculos de la misión organizacional y se elabora un informe de detección de necesidades de capacitación.
2. Determinación de grupos; dentro de la programación específica es importante tener en cuenta el universo de participantes, ya que se puede establecer la cantidad de personas que participarán en cada programa.
3. Sistemas; se revisan los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles, para dar respuesta a las necesidades planteadas, tales como lecturas, conferencias, becas, cursos internos, cursos externos.

Cuando se imparten cursos internos y/o externos éstos tendrán la siguiente modalidad;

a) Modulares; cuando se trata de temas que se dirigen a un tópico específico.

b) Progresivos; si los contenidos de un curso son base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro.

c) Autónomos; cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.

4. Secuencia y sistematización; si los programas son de carácter modular o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos , la progresión, los niveles, las fechas y sedes de los cursos autónomos.

5. Calendarización de programas; se señalará un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles autónomos. Se recomienda realizar una programación anual, semestral, trimestral y mensual que nos permita hacer cualquier cambio o modificación .

6. Instructores; es importante tener la cantidad de instructores tanto internos como externos, asimismo se debe de saber que calidad, disponibilidad y versatilidad tienen los instructores.

7. Carta descriptiva o guía didáctica; es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos; sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Los principales elementos a considerar en su elaboración son: objetivo genérico y específicos, la desagregación del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas, actividades de aprendizaje a realizar, apoyos didácticos, instrumentos de



evaluación que se aplican y el tiempo empleado total para el curso y para alcance de cada uno de los objetivos específicos. Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular.

8. Coordinación de eventos; tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que se cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo. Una buena coordinación contempla aspectos relacionados con: la calendarización, los recursos económicos y materiales, la promoción.

a) La calendarización; al coordinar un evento en concreto conviene considerar aspectos que pudieron haberse soslayado. Se debe tener en mente;

- El calendario civil en relación con el calendario de cursos: vacaciones, cierre de ejercicios fiscales, ventas, días festivos, etc.

- La disponibilidad de locales apropiados para el evento en cuestión: debemos tener en cuenta que la aula esté disponible, en buenas condiciones, con el inmobiliario necesario, verificar que otros eventos ajenos a capacitación no hagan uso del aula al mismo tiempo.

- La disponibilidad de los participantes; que los participantes y jefes estén enterados, autorizaciones de los jefes inmediatos, cargas de trabajo de las áreas involucradas.

- La disponibilidad del instructor: cuando sea un instructor interno es importante verificar la autorización del jefe inmediato. Cuando se trate de un instructor externo confirmar la presencia del mismo .

b) Los recursos económicos y materiales: es importante verificar la posibilidad de contar a tiempo con el equipo necesario tales como aulas, sillas, mesas, material didáctico, cafetería, etc., ya que en caso de no contar con dicho material poder suspender el curso a tiempo.

c) La promoción: contempla la información oportuna y suficiente sobre el evento. Este incluye el objetivo, el contenido temático, fecha, sede, duración, horarios y todas las condiciones que el participante necesita conocer para que llegue al evento con expectativas adecuadas.

El programa de capacitación, tiene como fin el contribuir a la minimización de los siguientes problemas:

ADMINISTRACIÓN	HUMANO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación</li><li>• Ausentismo</li><li>• Desconocimiento de objetivos, puesto y área</li><li>• Errores frecuentes en trabajo de rutina</li><li>• Deficiente actitud de servicio</li><li>• Desconocimiento de trabajo de otras áreas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil de contratación inadecuado</li><li>• Estilos de liderazgo</li><li>• Falta de iniciativa</li><li>• Poca creatividad</li><li>• Improvisación</li><li>• Aprendizaje por enseñanza y error</li><li>• Falta de comunicación y motivación</li><li>• Poco arraigo a la empresa</li></ul>

**TÉCNICO**

- Desconocimiento del manual de operación
- Desconocimiento del producto
- Desconocimiento de técnicas de ventas
- Falta de técnicas de promoción de producto

## **CAPÍTULO 4**

### **LA INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

#### **4.1 Concepto**

Siendo la capacitación y adiestramiento un derecho de todos los trabajadores sujetos a una relación de trabajo normada por el apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo y siendo la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento base fundamental para el ejercicio de tal derecho, todos los patrones están obligados a la integración de estos órganos bipartitas y paritarios.

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-I establece que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es aquella que se encarga de vigilar la instrumentación y operación del sistema de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugieran las medidas tendentes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Las representaciones obreras y patronales que concurren a la formación de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, deben ser paritarias según el Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo. Este reside en la circunstancia de que se busca una participación igualitaria, creyendo en la eficiencia del bipartismo, siempre y cuando haya equilibrio cuantitativo y cualitativo entre las representaciones y se abandonen de igual manera.

Dentro de la integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

ayuda para este fin con dos de sus facultades administrativas como son la de carácter orientador y otro de naturaleza obligatoria.

En el primer punto se pretende homogenizar el número de representantes por cada sector, atendiendo al número de trabajadores de la empresa. De tal manera que determina que la empresa que tenga hasta 20 trabajadores, haya un miembro por sector, cuando tenga de 21 a 100 personas, haya tres representantes obreros y tres patronales y cuando exista más de 100 trabajadores tenga 5 representantes por cada parte.

Los requisitos con los que se deben cumplir para ser representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta son los siguientes:

- Ser trabajador de la empresa;
- Ser mayor de edad
- Saber leer y escribir
- Tener buena conducta
- Ser elegido de acuerdo a los estatutos del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o, a falta de este, ser electo en asamblea de los trabajadores, y aquellos otros que los trabajadores acuerden.

Los requisitos que se debe cumplir para ser representante patronal ante la Comisión Mixta son los siguientes:

- Ser mayor de edad
- Saber leer y escribir
- Tener buena conducta, y
- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos de la empresa.

En lo que se refiere a el nacimiento de la naturaleza de la obligación; de acuerdo con las referencias que contiene el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la LFT, el primer producto de lo acordado en el contrato colectivo de trabajo, es la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, razón por la que, es el momento de la suscripción, modificación o prórroga del contrato colectivo, cuando se actualiza la obligación de integrar la referida comisión.

Tratándose de centros de trabajo donde no exista el contrato colectivo, el nacimiento de la obligación coincide con la creación misma de la empresa, aunque en el final del artículo 153-O de la LFT señala que las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán informar respecto a las bases generales del funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, dentro de los 60 primeros días de los años impares.

El artículo 153-I señala literalmente "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento ..." Esto no impide que pueda haber mas de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, lo cuál puede ser debido a su magnitud, complejidad estructural, naturaleza de la actividad, variedad de producto, existencia de sucursales, etc.

En cuanto al funcionamiento Blas Chumacero, comentó en la "Reunión Nacional de la Confederación Nacional de México para el análisis de la Reforma Económica "es un comité bipartita de trato directo entre los trabajadores y el patrón y que constituye el hecho de toda la reforma legal en materia de capacitación y adiestramiento.

La Comisión Mixta de Capacitación ya es un órgano de colaboración con la empresa aunque en algunas áreas tiene prácticamente la calidad de gestora en cuestiones de formación de los trabajadores; este papel puede aumentar o disminuir dependiendo del Contrato Colectivo de Trabajo, ya sea enriqueciendo su rol en la planificación, diseño, ejecución y evaluación de los programas internos.

Según el Artículo 153-I señala que las comisiones: "Vigilarán la instrumentación y operación del sistema de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendentes a perfeccionarlo, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la misma empresa".

#### **4.2 La UCECA**

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) está integrada, según el reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación del 05 de junio de 1977, por la coordinación general a cargo del Licenciado Guillermo González López, Subsecretario del Trabajo y Previsión Social y por la Dirección del Empleo y una de Capacitación y Adiestramiento; a través de las Subdirecciones citadas se deben cumplir los siguientes subprogramas:

- a) Integración y desarrollo de órganos bipartitas de consulta y supervisión para procurar la integración y adecuado funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- b) Estudio autorización de planes y programas específicos de Capacitación y Adiestramiento; cuyo fin es sistematizar las acciones propias de los programas y planes específicos de cada empresa; orientar acciones de capacitación y adiestramiento mediante la expedición de criterios generales y efectuar el registro de los planes y programas específicos que cubran los requisitos de fondo y forma que el caso exija.
- c) Establecimiento registros de los sistemas generales de capacitación y adiestramiento; mediante los cuales se estudien y se sugiera la implantación de sistemas generales de adhesión convencional, para procurar una uniformidad en la capacitación y adiestramiento de cada rama industrial.

- d) Registro general de capacitadores. Este subprograma tiene las funciones de autorizar y registrar a las instituciones que pretendan dedicarse a capacitar y adiestrar a trabajadores, así como notar del personal propio de las empresas, a través del cual se da el cumplimiento de los planes y programas específicos de capacitación y adiestramiento que se implanten.
- e) Registro de constancia de habilidades laborales, tiene como objetivo registrar las constancias de capacitación y adiestramiento las constancias que deriven de la educación formal que tenga carácter terminal, así como aquellas que se expidan como consecuencia del reconocimiento del dominio de habilidades laborales prácticamente adquiridas.
- f) Por último promoción y vigencia del cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Estos seis subprogramas funcionan a través de ocho departamentos que son: comprobación de habilidades laborales; de sistemas generales, de planes y programas específicos; de verificación y dictamen; de registros de constancias laborales; de registros de capacitadores; de registros de planes y programas y de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

“La UCECA busca que se capaciten a los hombres que desempeñan los puestos de menor jerarquía en los procesos productivos que se cumplen en los centros de trabajo del país, pues son ellos el auténtico límite de las posibilidades del desarrollo nacional y en quienes descansan las posibilidades de tener una economía saludable”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Beyer Esparza, Jorge, Capacitación y Adiestramiento en el trabajo ensayos para la consolidación de un sistema . Pág. 30

### 4.3 Objetivo

El Artículo 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo le da a la Comisión Mixta la función de:

- Autenticar las constancias de habilidades laborales (la constancia de habilidades laborales es un documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación; según la UCECA la constancia de habilidades laborales se expide con carácter terminal y que la misma debe de ir asociada, por tanto, al hecho de haber cursado y aprobado no un curso aislado de capacitación sino todo el programa previsto en el correspondiente plan de capacitación y adiestramiento formulado de común acuerdo entre patrón y trabajadores
- Practicar exámenes a fin de determinar para que especialidad o nivel es un trabajador apto, cuando en relación con su puesto de trabajo exista una subdivisión escalafonaria y la constancia de habilidades laborales sea imprecisa u omisa en el señalamiento.

La Comisión Mixta es el órgano que permite romper con la unilateralidad en el proceso de planificación de la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estos según el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo; perfecciona y actualiza los conocimientos y las actitudes de los trabajadores para el correcto desempeño de su puesto de trabajo y prepararlo para el ascenso escalafonario, también reduce las desproporciones en el destino de los recursos para la capacitación, equilibrando la importancia cualitativa y cuantitativa de los diversos estratos ocupacionales con los bienes que se destinen a la capacitación de los integrantes de cada uno de ellos.

La Comisión Mixta también interviene en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, selección de instructores y fijación de criterios para



ordenar el tránsito de los trabajadores en el proceso formativo, con esto colabora a un diseño adecuado de plan de capacitación y adiestramiento a la empresa.

Según el Artículo 153-I de la Ley federal del Trabajo señala: La fiscalización se realiza en el interior de la empresa, aunque puede desencadenar reacciones externas cuando se acude a la UCECA para reportar desviaciones en el plan de capacitación y adiestramiento autorizado; la Comisión deberá actuar como entidad ejecutora cuando se trata de la aplicación de los exámenes de que habla el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo y cuando asuma las funciones que la Secretarías del Trabajo y Previsión Social y la de Hacienda y Crédito Público le otorgan administrativamente en el trámite para la obtención de algunos de los estímulos fiscales que estableció el decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 1982.

#### **4.4 Aspectos legales**

Las Comisiones Mixtas , nacen a la vida jurídica de la siguiente forma:

“Son obligaciones de los patrones:

... “XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> “Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen” (Oficio 01.-6364 publicado en el Diario Oficial de la Federación del 8 de enero de 1979).

Aquí ya se estipula la obligación de los patrones de participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, así como las de higiene y seguridad en el trabajo.

También les es impuesta dicha obligación, a todos los trabajadores:

“Son obligaciones de los trabajadores:

IX. Integrar los organismos que establece esta ley.”<sup>13</sup>

El precepto que crea de manera directa a las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, es el siguiente:

Según artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo: “En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendentes a perfeccionarlos: todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresa.”

Además se señala la responsabilidad que tienen las autoridades laborales, aparte de trabajadores y patrones, de involucrarse directamente con las comisiones mixtas.

Asimismo, los contratos colectivos se convierten en el multicitado decreto, en uno de los instrumentos más importantes de las comisiones mixtas:

Según el Artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo “El Contrato colectivo contendrá: Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse a acuerdo con esta Ley.”

---

<sup>13</sup> Trueba Urbina, Alberto, Art. 134 Fracción IX de la Ley Federal del trabajo, Pág. 85 y 86

A partir de este momento, los contratos colectivos contendrán en sus cláusulas las bases generales de funcionamiento, a través de las cuales habrán de regirse las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, obligando a patrones y sindicatos la debida observancia de este precepto, ya que como hemos venido insistiendo, la capacitación y el adiestramiento será uno de los medios más eficaces para salir del subdesarrollo en que nos encontramos, es por ello que pensamos que:

"El primer paso a desarrollar será la de integrar las comisiones mixtas que, previa detección de las necesidades de cada empresa, procederán a elaborar los programas de capacitación y adiestramiento.

El 04 de Marzo de 1983 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reformas al Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, creándose la Dirección General de Capacitación y Productividad, pasando las funciones de la UCECA, a esta nueva Dirección, aunque continuo existiendo aquella Unidad Administrativa de dicha Secretaría:

"Corresponde a la Dirección General de Capacitación y Productividad en coordinación con la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento:

... Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento... "

Como unidad administrativa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta Dirección de Capacitación y Productividad, para conseguir sus fines y realizar sus funciones, está asesorada y auxiliada en materia de Capacitación y Adiestramiento por "... un consejo consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes. Por el sector público participarán sendos representantes de la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social; de la Secretaría de Educación Pública; de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; de la Secretaría de Energía, Minas e Industria

Paraestatal y del Instituto Mexicano del Seguro Social..."<sup>14</sup>

Además, está asesorada por: "... Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento ... formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá, sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto

Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad ..." <sup>15</sup>

Y por último, por los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de que tratan los artículos 153-K y 539 Fracción III inciso B de la Ley Federal del Trabajo.

Con las reformas a la Ley Federal del Trabajo del 30 de Diciembre de 1983, La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento desaparece de dicha ley, quedando en su lugar, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

---

<sup>14</sup> Trueba Urbina, Alberto, Artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo, Pág. 292

<sup>15</sup> Trueba Urbina, Alberto, Artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo, Pág. 293

## CAPÍTULO 5

### LOS TRÁMITES LEGALES DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

#### 5.1. Antecedentes

La Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores contemplados en el apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, están bajo la normatividad, criterios y supervisión de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Sin embargo, la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores al Servicio del estado , no está tan explícita en el apartado "B", como lo está para los trabajadores del apartado "A", pues sólo dice lo siguiente:

"...El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

...B. Entre los poderes de la Unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

...VII El Estado organizará escuelas de administración pública."<sup>16</sup>

En ninguna otra parte de dicho apartado "B", se menciona la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento, ni el derecho de exigir dicha obligación, pero esta fracción los implica a ambos, ya que casi todas las dependencias de la Administración Pública se han preocupado por capacitar y adiestrar a sus recursos humanos, en la forma más conveniente a sus necesidades, aun así, consideramos que es necesario unificar los criterios del sector público en la relación con la Capacitación y el Adiestramiento de sus trabajadores, tanto de base como de confianza.

---

<sup>16</sup> Artículo 123 Constitucional, Apartado "B" Fracción VII. Pág. 127,135,136

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, corresponden todas las actividades relacionadas con la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, pero, en virtud de la delegación de funciones de la propia Secretaría, es la Dirección General de Capacitación y Productividad la encargada de estas actividades

Esta dirección ha impreso diversos Criterios y formas administrativas, todos relacionados con la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores, haciéndolos del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas, estableciendo con ello, acciones administrativas de organización y de ejecución, de las que se hace cargo dicha dirección.

Como el proceso de capacitación y adiestramiento requiere de diversos elementos debidamente conjugados que es necesario manejar adecuadamente para otorgar a todos y cada uno de los trabajadores el derecho que tiene de ser capacitados o adiestrados, se han publicado esos criterios de la siguiente manera:

PRIMERO: "Criterios para la Constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, expedidos por la Dirección General de Capacitación y Productividad, que sirven para simplificar y agilizar los trámites de registro de las comisiones mixtas así como de orientarlas para un mejor funcionamiento" <sup>17</sup> (Formatos DC-1 y DC-1A).

SEGUNDO: Existen también los criterios para formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, que sirven para que los patrones presenten los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas (Formatos DC-2).

---

<sup>17</sup> Criterios para la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento Secretaría del Trabajo y Previsión Social Oficio No. 01005 de fecha 02 de agosto de 1984. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto del mismo año. Pág. 37

TERCERO: Los criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a listas y constancias de habilidades laborales, que contienen los pasos a seguir para la expedición de la constancia de habilidades laborales y el registro y control de las listas de cada constancia (Formatos DC-4 y DC-5).

CUARTO: Los criterios en materia de Capacitación y Adiestramiento relativo a los agentes capacitadores, que sirven para registrar y autorizar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como para controlar su correcto desempeño y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido (Formato DC-3 A).

QUINTO: Por último, se establecen los criterios para la presentación y registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores en un formato único, con el objeto también de agilizar y simplificar los trámites para su autorización y registro, siendo este criterio exclusivo para las empresas que se componen hasta con 19 trabajadores como máximo (Formato DC-U ).

Todos los criterios anteriores fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de Agosto de 1984, con el objeto de mostrar los instrumentos necesarios para el desarrollo que debe seguir la capacitación y el adiestramiento en las empresas, enfocada a todos y cada uno de sus trabajadores, conjuntamente al apoyo y supervisión de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de mayo de 1995, considera la necesidad de facilitar y fomentar la actividad productiva, a través de la reducción de los requisitos y trámites que deben cumplir las empresas, así como los programas y acciones dirigidos a la mayor capacitación de la fuerza laboral y al mejoramiento sostenido de su productividad y calidad.

El Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de enero de 1997, establece la necesidad de revisar y simplificar el proceso administrativo de registro de las obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento, con el fin de convertirlo en un elemento promotor de las ventajas de la capacitación para los trabajadores y las empresas, que permita articular adecuadamente las acciones de difusión y de asistencia técnica de la Autoridad con las partes del proceso capacitador que es necesario fortalecer en los centros de trabajo.

## **5.2 Acuerdos por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores**

ARTÍCULO PRIMERO: Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

- I. La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendentes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.
- II. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores, o en su caso, por el patrón y el



sindicato titular del Contrato Colectivo de Trabajo o administrador del Contrato - Ley.

III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupe, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas, y

IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas conforme al formato DC-1 (anexo no. 3 y 4). La Secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas:

I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

II. Los planes y programas deberán ajustarse a los lineamientos:

A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas

de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B. Podrán formularse en tres modalidades:

- i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
- ii. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
- iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C. Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.

D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especiales, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:

- i. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
- ii. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional.

III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos,

IV. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodología para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

V. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato **DC-2**, (Anexo No. 5 y 6), dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizados para capacitar a los trabajadores, y

VI. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato **DC-2B**, (Anexo 7). La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será

enviado al solicitante en un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

**ARTÍCULO TERCERO.** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores y para la presentación de las listas de dichas constancias ante la secretaría:

- I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;
- II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:
  - A. Serán expedidas por la persona o entidad instructora, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.
  - B. Serán autenticadas las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designados por la misma.
  - C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se lleven a cabo en la empresa.
  - D. Para su expedición se utilizará el formato **DC-3**, (Anexo 8) y,

III. Las empresas deberán hacer el conocimiento de la Secretaría, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato **DC-4**, (Anexo No. 9), dentro de los veinte días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copias de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la Secretaría.

**ARTÍCULO CUARTO.** Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos:

I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores;

II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos;

A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.

B. Los instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;

III. Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:

i. El formato de solicitud **DC-5**, (Anexo No. 10 y 11).

ii. Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos. Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir verdad de que

ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán asentados en el formato **DC-5**, información a partir de la cual la Secretaría llevará el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientes soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, deberán presentar la siguiente documentación:

- i. El formato **DC-5**, según modelo anexo
- ii. Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empírica o académicamente.
- iii. Dos fotografías tamaño infantil.

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá una acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría, mediante la presentación del formato **DC-5**, su autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, para modificar la plantilla de

instructores. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa, en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud requerida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite una objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, la referida solicitud se considerará autorizada,

V. Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema, conforme a la disposiciones legales aplicables en materia de derechos de autor, y

VI. La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente Acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, o bien cuando la Secretaría compruebe esta circunstancia en ejercicio de sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando el derecho de audiencia correspondiente.

**ARTÍCULO QUINTO.** La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente Acuerdo, deberá presentarse a la Secretaría en formatos que se ajusten al diseño y contenido de los modelos anexos, en tamaño carta, conforme a los lineamientos señalados en el instructivo que se adjunta. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo

o en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la propia Secretaría de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

A solicitud de los interesados, las listas de constancias de habilidades laborales podrán presentarse a través de medios magnéticos, para lo cual se deberán asentar en el formato **DC-4**, los datos generales de la empresa señalados, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que se les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, respetando las características de dicho formato, en un disquete de 3.5 pulgadas.

### **5.3 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 COMISION MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

##### **1.- Instrucciones Generales**

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

##### **2.- Datos Generales de la empresa**

- a) 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, apellido materno y nombre (s).

13



- b) Registro Federal de Contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- c) Registro Patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) 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.
- e) Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa.
- f) 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.
- g) Tipo de contrato. Marcar con "X." si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.

### 3.- Datos de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

- a) 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 una 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.

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

#### 4.- Autenticación

- a) 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.
- b) 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.

#### 1.- Instrucciones Generales

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

#### 2.- Datos generales de la empresa

- a) 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, apellido materno y nombre (s).
- b) Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- c) Registro Patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

- d) 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.
- e) Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.
- f) 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.
- g) Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.
- h) 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.

### 3.- Información sobre el plan y los programas de capacitación y adiestramiento

- a) 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.
- b) 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.
- c) Número de establecimientos que lo rige el plan. Indicar el número de establecimientos en los cuales rige 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.
- c) 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.
- d) Período 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 período no deberá exceder de cuatro años.

#### 4.- Autenticación

- a) 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.
- b) 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-2B SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

### 1.- Instrucciones Generales

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

### 2.- Datos generales del solicitante

- a) Nombre o razón social de la asociación empresarial. Anotar el nombre completo de la asociación empresarial que solicita el registro.
- b) 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 del solicitante.
- c) Nombre del sistema general. Anotar un nombre indicativo de la rama de actividad económica en la que se aplica el sistema general.

### 3.- Descripción de los programas generales del sistema

- a) Hoja \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.
- b) Nombre del programa. Indicar la denominación completa de cada uno de los programas generales de capacitación y adiestramiento que se presentan para la autorización.
- c) Contenido temático. Anotar la denominación completa de los temas principales que integran los módulos de cada programa general.

### 4.- Autenticación

- a) Representante legal de la asociación empresarial. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante legal de la asociación empresarial.
- b) Lugar y fecha de elaboración de la solicitud. 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-3. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

### 1.- Instrucciones generales

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

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

## 2.- Datos del trabajador

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

## 3.- Datos de la empresa

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

## 4.- Datos del programa de capacitación y adiestramiento

- a) Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa del curso de capacitación y adiestramiento que se impartió al trabajador.
- b) Duración en horas. Anotar la cantidad de horas en que se impartió el curso de capacitación y adiestramiento.

- c) Período 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.
- d) 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.
- e) 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.

#### 5.- Autenticación

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

#### 1.- Instrucciones generales

- a) Llenar a máquina o con letra de molde
- b) Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- c) 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.
- d) La empresa solamente deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista presentadas a la autoridad laboral.
- e) 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 disquete de 3.5 pulgadas.

## 2.- Datos generales de la empresa

- a) 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, apellido materno y nombre (s).
- b) Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- c) Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.
- e) Hoja \_\_\_ de \_\_\_\_\_. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo el número total de hojas de la lista de constancias de habilidades laborales.
- f) Nombre del trabajador. Anotar el nombre de cada uno de los trabajadores a quienes se les expedieron las constancias de habilidades laborales durante el año que se informa, en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre (s).
- g) 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.

## 3.- Autenticación

- a) Patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa.
- b) 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-5 SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO

### 1.- Instrucciones generales

- a) Llenar a máquina o con letra de molde.
- b) Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- c) Anexar los siguientes documentos:
  - En caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, anexar copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos, cuando se trate de personas morales, o una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin, cuando se trate de personas físicas.
  - En el caso de instructores independientes, copias de documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y de dos fotografías infantil.

### 2.- Datos generales del solicitante

- a) Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la persona física o moral que solicita la autorización y registro como agente capacitador. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre (s).
- b) Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la persona física o moral del registro como agente capacitador.
- c) Registro patronal del IMSS. Anotar, en su caso, el número de registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) 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 del agente capacitador. Esta información solamente debe anotarse la primera vez que el agente capacitador presente el formato ante la STPS, o en caso de que haya cambiado.

- e) Tipo de solicitud que presenta. Marcar con una "X" si se solicita: registro inicial, la modificación de plantilla de instructores (en caso de instituciones o escuelas), modificación de programas o cursos, o registros de nuevos programas o cursos.

### 3.- Programa o cursos que registra

- a) Hoja \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.
- b) Número consecutivo. Anotar un número progresivo para cada uno de los programas o cursos de capacitación que se presentan.
- c) Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa de los programas o cursos de capacitación que se presentan.
- d) Temas principales. Anotar la denominación completa de los temas principales que integran el contenido del programa o curso de capacitación; esta anotación se hará para cada programa.
- e) Duración. Anotar la cantidad de horas de instrucción que comprende el programa o curso de capacitación.

### 4.- Plantilla de instructores

- a) Esta sección solamente debe llenarse en el caso de institución capacitadora.
- b) Número consecutivo. Anotar un número progresivo para cada uno de los instructores que conforma la plantilla de la institución o escuela que solicita la autorización y registro.
- c) Nombre del instructor. Anotarlo en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre (s).
- d) Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a cada instructor.

e) Especialidad. Anotar la especialidad que tenga cada instructor que conforma la plantilla.

#### 5.- Autenticación

- a) Nombre y firma del solicitante o representante legal. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa por el solicitante o representante legal de la institución o escuela de capacitación.
- b) Lugar y fecha de elaboración de la solicitud. 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.

## CAPITULO 6

### PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA REFRESQUERA

#### 6.1 ANTECEDENTES DE PEPSI

Comienza en el año de 1898, en una farmacia de New Bern, Carolina del norte, donde un joven farmacéutico llamado Caleb Bradham experimento una combinación de especies, jugos y jarabe, que lo llevó a la creación de un refresco que sus clientes llamaban "bebida de Brad". En 1903, registra su marca en la Unión Americana con el nombre de PEPSI-COLA, el nombre se debe a la utilización de dos de sus principales componentes: Pepsin: es una hongo con sustancias que ayudan a la digestión, Kola: es una hongo de origen africano con alto contenido de cafeína. En 1907, Caleb Bradham registro la marca en Canadá y México, en 1910 ya existían 250 embotelladoras autorizadas en la Unión Americana. En 1938, se abrió la primera Planta en México (Mexicali, Baja California), recibiendo el concentrado desde Nueva York.

PEPSI-GEMEX (Grupo Embotellador de México) es el embotellador más grande a nivel mundial de PEPSICO, que en la actualidad es dueño del 25% de las acciones del grupo. PEPSI GEMEX es un corporativo tenedor de compañías industriales y comerciales dedicadas a la producción, comercialización y distribución de bebidas envasadas, plásticos, cajas y empaques. Las diversas empresas que conforman el grupo, participan activamente en la economía mexicana, creando fuentes de trabajo.

Embotelladora Metropolitana S.A. de C.V. es una de las empresas del grupo PEPSI-GEMEX que salió al mercado el 24 de junio de 1943, desde entonces ofreciendo siempre productos de la más alta calidad, logrando así la preferencia del público consumidor.

## **VISIÓN**

Ser en el año 2002 la mejor empresa de bebidas refrescantes en México.

## **MISIÓN**

Conquistar a todos los clientes y consumidores todos los días, a través de: Vivir apasionadamente cada día nuestro compromiso de servir con excelencia, y ofrecer productos con la más alta calidad, preferencia e innovación.

## **VALORES**

Trascendentales:

- Servicio
- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad

Operacionales

- Mejora continua
- Trabajo en equipo

## **OBJETIVOS**

- Satisfacción al cliente
- Participación en el mercado
- Calidad en el producto
- Productividad
- Rentabilidad
- Innovación y tecnología
- Relación con la comunidad y medio ambiente

## **CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**

- Jardines
- Ticomán
- Tecamac
- Talismán
- Zaragoza
- Neza
- Texcoco
- Rojo Gómez
- Xochimilco
- Mixcoac
- Troncoso
- Chalco
- Clavería

### **Mercados especiales**

- Centro
- Aeropuerto

### **Plantas**

- Iztacalco
- Clavería
- Acoxta
- Centro de Capacitación y selección



*PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN*

# *OBJETIVO GENERAL*

---

■ PROPORCIONAR A TODO EL PERSONAL CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN, MODIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE REQUIERAN PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, CON EL PROPÓSITO DE CONTAR CON PERSONAL CADA VEZ MEJOR CAPACITADO; CONTRIBUYENDO AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y ASÍ MISMO A MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE NUESTRO PERSONAL.



# *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- IMPLANTAR UN SISTEMA PERMANENTE DE CAPACITACIÓN PREVIA A OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO A FIN DE PREVEER POSIBLES FALLAS O MERMAS EN LA EJECUCIÓN DEL MISMO.
- ACTUALIZAR Y SENSIBILIZAR ACERCA DE LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES REQUERIDOS POR EL MOMENTO ACTUAL Y EL IMPACTO QUE TIENEN SOBRE EL PAPEL DE LOS PARTICIPANTES .
- FORMAR Y PERFECCIONAR UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PRESENTES Y FUTURAS, A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.
- PROPICIAR TANTO INTEGRACIÓN DE LOS PARTICIPANTES ENTRE SI, COMO SU DESARROLLO Y SUPERACIÓN PERSONAL.

# *ESTRUCTURA DEL PLAN*

---

- EL PLAN DE CAPACITACIÓN SE COMPONE DE :
  - PROGRAMA ORGANIZACIONAL
  - PROGRAMA TÉCNICO OPERATIVO
  - PROGRAMAS ESPECIALES

# *PROGRAMA ORGANIZACIONAL*

## ■ CARACTERÍSTICAS:

- SE HA CONSIDERADO QUE MUCHOS DE LOS REQUERIMIENTOS, PUEDEN SER AGRUPADOS BAJO LA FORMA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL ES DECIR; QUE PUEDE SER APLICADO A DIFERENTES ÁREAS EN COMUN.
- LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DE ESTE, ES QUE SU PERMANENCIA Y APLICACIÓN SERÁN CONSTANTES ( A TRAVÉS DEL TIEMPO ) POR LO QUE TIENDE A FOMENTAR VALORES, CRITERIOS Y HABILIDADES COMUNES A UN GRAN NUMERO DE PERSONAL.
- ESTE PROGRAMA INICIA EN ENERO DE 1998, ADQUIRIENDO, FORMANDO, DESARROLLANDO Y PERFECCIONANDO CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL.

# *REQUISITOS DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL*

---

- LOS CURSOS DE SERVICIO, ORGULLO E INTEGRIDAD SE IMPARTIRAN A TODO EL PERSONAL QUE FORMA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.
- EL CURSO DE INDUCCIÓN SE IMPARTIRA A TODO EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

# *CURSOS DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL*

---

- INDUCCION A LA EMPRESA
- SERVICIO
- ORGULLO
- INTEGRIDAD

# ***PROGRAMA TÉCNICO OPERATIVO***

- **CARACTERÍSTICAS:**
- PROGRAMA ESPECIFICO QUE RESPONDE A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS.
- LA CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL DE ESTE, ES EL QUE SU CONTENIDO Y ALCANCE DEPENDE DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y POR OTRA PARTE QUE SU INSTRUCCIÓN (LA MAYOR PARTE DE LAS VECES) ES A TRAVÉS DEL PERSONAL TÉCNICO ESPECIALIZADO, FORMADO COMO INSTRUCTOR INTERNO.

# *REQUISITOS DEL PROGRAMA TECNICO OPERATIVO*

- SE IMPARTIRÁ CUANDO HAYA ALGÚN(AS) DIFERENCIAS EN SU DESEMPEÑO ACTUAL (CONFORME A SU D.N.C.) O BIEN POR OBSERVACIÓN DIRECTA.
- NINGUNA PERSONA QUE SE PROMUEVA, PODRA DESEMPEÑAR SUS NUEVAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES SIN ANTES HABER CURSADO EL MODULO DE INDUCCION AL PUESTO.
- SE APLICARA UN EXAMEN ANTES PARA MEDIR SUS CONOCIMIENTOS ACERCA DEL PUESTO.
- SE APLICARA UN EXAMEN AL FINALIZAR CADA CURSO CON EL FIN DE EVALUAR SU EFICIENCIA.

# ***CURSOS DEL PROGRAMA TECNICO OPERATIVO***

- INDUCCION A LA EMPRESA (CAMION ESCUELA) DIRIGIDO A AYUDANTES Y CHOFER REPARTIDOR DE NUEVO INGRESO.
- EJECUCION DE VENTAS DIRIGIDO A AYUDANTE TITULARES
- FORMACIÓN DE VENDEDORES DIRIGIDO A AYUDANTES CON POTENCIAL
- FORMACIÓN DE CONDUCTORES DIRIGIDO A AYUDANTES CON POTENCIAL
- TALLER FASE I (INTRODUCCION, ,MODULO HUMANO, ESTANDARES DE EJECUCION METODOLOGIA DEL TRABAJO) DIRIGIDO A GTE. GRAL. GTE. DE VTAS. GTE DE SERVICIO A VTAS. JEFE DE TERRITORIO, PROMOTOR DE PEDIDO PORGRAMADO.
- TALLER FASE II (OBJETIVOS, PLANES DE TRABAJO, DIRIGIDO A GTE. GRAL. GTE. DE VTAS. GTE DE SERVICIO A VTAS. JEFE DE TERRITORIO.
- INDUCCION SIDICALIZADOS DIRIGIDO A TRABAJOS VARIOS DE NUEVO INGRESO
- MANUAL DE TRABAJOS VARIOS DIRIGIDO A TRABAJOS VARIOS.
- FORMACIÓN DE OPERADOR DE MONTACARGAS DIRIGIDO A TRABAJOS VARIOS CON POTENCIAL



# *CURSOS DEL PROGRAMA TÉCNICO OPERATIVO*

- ADMINISTRACION DE BODEGAS DIRIGIDO A JEFATURA DE BODEGAS DE CENTRO DE DISTRIBUCION.
- FORMACIÓN DE VERIFICADORES DIRIGIDO A PERSONAL CON POTENCIAL.
- LÍNEA ESCUELA DIRIGIDO A PERSONAL DE NUEVO INGRESO A PRODUCCIÓN.
- FORMACIÓN DE OPERADORES DIRIGIDO A PERSONAL CON POTENCIAL
- MANUAL DE SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN DIRIGIDO A SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN.
- INTEGRACION DE EQUIPO DE TRABAJO DIRIGIDO A PERSONAL DE FINANZAS.
- COMUNICACIÓN DIRIGIDO A PERSONAL DE COMPRAS.
- RELACIONES HUMANAS BÁSICAS DIRIGIDO A PERSONAL DE SISTEMAS.
- MANEJO DE CONFLICTO DIRIGIDO A PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS
- LIDERAZGO TUTORIAL DIRIGIDO A PERSONAL DE LOGISTICA

# *PROGRAMAS ESPECIALES*

- ESTE PROGRAMA ESTA DISEÑADO PARA CUBRIR NECESIDADES QUE NO HAYAN SIDO CONTEMPLADAS Y SURJAN EN LA OPERACIÓN MISMA DEL PLAN DE CAPACITACION.
- LA CARACTERÍSTICA DE ESTE PROGRAMA, ES QUE SE PUEDE APLICAR UN DIAGNOSTICO DE NECESIDADES O BIEN, SOLICITAR LOS FUNDAMENTOS POR LOS CUALES SE DEBA REALIZAR UN CURSO O PROGRAMA.

# *PROCEDIMIENTO DEL PLAN*

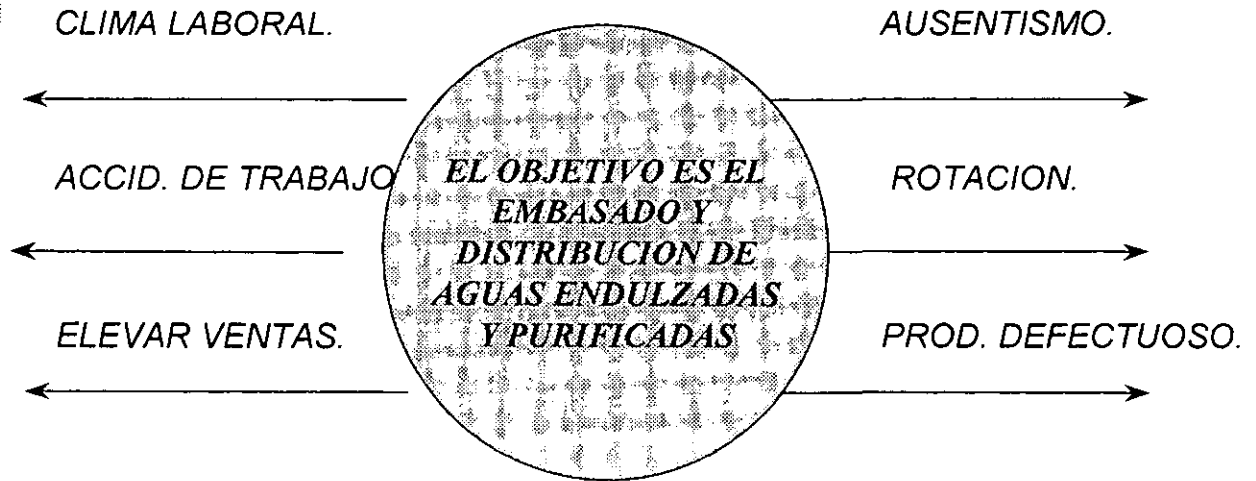
- LOS JEFES DE ÁREA TANTO DE PLANTAS COMO DE DEPOSITOS ESTABLECEN INDICADORES META ALCANZABLES Y MEDIBLES; CON BASE EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.
- LOS JEFES DE DEPOSITO DARAN UN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, ENTREGARA A EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS UN REPORTE CADA SEIS MESES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PLAN.

# *DESARROLLO DEL PLAN*

- CADA CURSO TIENE UNA DURACIÓN PROMEDIO DE ENTRE 4 Y 8 HORAS.
- EN SESIONES SON DESDE 4 HORAS HASTA 8 HORAS.
- EL MODULO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN PREVIO A OCUPAR EL PUESTO ESTA ESTABLECIDO EN EL LAPSO DE 3 DÍAS .
- EL MODULO DE INDUCCIÓN SE REALIZARA 1 VEZ AL MES.
- EL PROMEDIO DE 5 PARTICIPANTES POR CURSO, DEPENDIENDO DEL CURSO Y DE LAS PERSONAS A LAS QUIEN VA DIRIGIDO.

# RENTABILIDAD DEL PLAN

■ CON ESTE PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN NOS PROPONEMOS CUALIFICAR SU RENTABILIDAD EN SU CONTRIBUCIÓN CON LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN.



# *METODOLOGÍA DEL PROGRAMA*

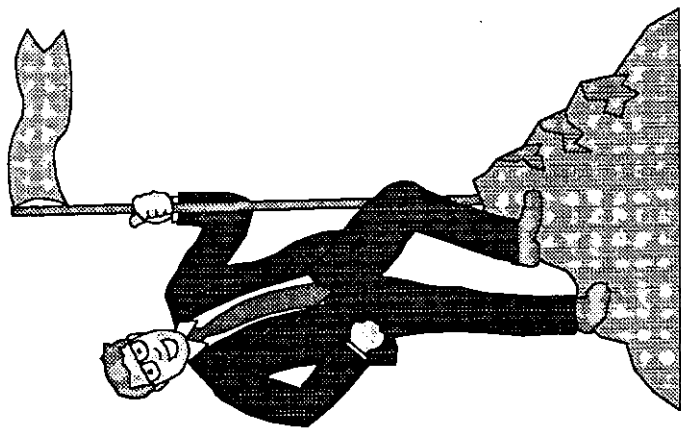
- LA METODOLOGÍA ESTA DIRIGIDA A MOTIVAR Y DESPERTAR EL INTERÉS DE LOS PARTICIPANTES DESDE EL PRIMER MOMENTO.
- LAS TÉCNICAS SON DINÁMICAS, DE MUCHA PARTICIPACIÓN Y ACTIVIDADES EN GRUPO A TRAVÉS DE EJERCICIOS, CASOS Y HERRAMIENTAS DE AUTO-DIAGNOSTICO.
- SE APOYA PROPORCIONANDO A CADA PARTICIPANTE UN MANUAL DEL CURSO
- SE EVALÚA EN LOS CASOS:
  - CONTENIDO (PREVIO Y POSTERIOR).
  - EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR.
  - COORDINACIÓN E INSTALACIONES.
  - EL DESEMPEÑO DE LOS PARTICIPANTES.

# *REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO EL PROGRAMA*

- NINGÚNA PERSONA PODRÁ INGRESAR A SU PUESTO SIN ANTES HABER CURSADO EL MODULO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN PREVIO A OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO.
- EL PERSONAL QUE CURSE EL MODELO TENDRÁ QUE ACREDITAR UN EXAMEN FINAL TEÓRICO-PRACTICO A FIN DE VALIDAR O REFORMAR SI ES NECESARIO EL ENTRENAMIENTO INICIAL.
- EN EL CURSO DE ENTRENAMIENTO PREVIO AL PUESTO SE IMPARTIRÁN A LOS JEFES DE ÁREA Y GERENTES DE DEPOSITO (PREVIAMENTE CAPACITADOS) EN BASE A LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS CORRESPONDIENTES.

**L A C U M B R E D E L E X I T O  
E S T A C E R C A...**

**■ L O L O G R A R E M O S !!!**





## ANEXO No. 1

### CUESTIONARIO

#### Actividades y funciones del puesto

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Nivel : \_\_\_\_\_

- Reflexione y escriba de manera sintética cuál es el propósito general de tu puesto  
¿Para qué existe?
- Anota las principales actividades y funciones que realizas en tu trabajo.
- Piensa en lo que se debe lograr con cada una.

¿Cuál es el propósito de tu puesto?

---

---

---

---

---

---

Actividades y funciones (Qué se hace)	Finalidad (Qué se debe lograr)

**ANEXO NO. 2**  
**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES**

a) Qué conocimientos (lo que hay que saber y conocer) se requieren para el óptimo desempeño de mis funciones.

CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN

Evalúa del uno al cuatro tu nivel de dominio de los conocimientos señalados

- I. Conocimientos superiores
- II. Conocimientos adecuados
- III. Conocimientos regulares
- IV. Conocimientos escasos

b) Que habilidades (lo que hay que saber hacer en la práctica) se requieren poseer para desempeñar con toda eficiencia mis funciones.

HABILIDADES	EVALUACIÓN

Evalúa del uno al cuatro tu nivel de desarrollo de las habilidades señaladas

- I. Totalmente desarrolladas
- II. Adecuadamente desarrolladas
- III. Parcialmente desarrolladas
- IV. Apenas desarrolladas

c) Que actitudes (disponibilidad y características personales) se necesitan en mi trabajo para desempeñar con máxima calidad.

ACTITUDES	EVALUACIÓN

Evalúa del uno al cuatro la medida en que posees ahora las actitudes identificadas

I. Excelente

III. Regular

II. Adecuado

IV. Apenas suficiente

d) Señala a continuación aquellos aspectos en que requieres mayor capacitación de acuerdo con las evaluaciones anteriores

#### CONOCIMIENTOS


#### HABILIDADES


#### ACTITUDES


ANEXO NO. 3

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
FORMATO DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA															
Nombre o razón social EMBOTELLADORA METROPOLITANA S.A. DE C.V.															
Registro Federal de contribuyentes E M E - 7 2 0 8 1 5 - Q 1 0 B						Registro patronal del I.M.S.S. 1 3 - 1 4 7 2 5 1 3 0 3									
Cabe				No Ext				No Int				Colonia			
CLZA. DE LA VIGA				891				IZTACALCO							
Localidad IZTACALCO				Código Postal 0 8 8 0 0				Municipio o delegación política IZTACALCO							
Entidad Federativa DISTRITO FEDERAL								Teléfono (s) 228-71-00							
Actividad específica o giro EMBASADO Y DISTRIBUCION DE AGUAS AZUCARADAS															
Número de trabajadores de la empresa 0 0 2 4 5 0				Individual <input type="checkbox"/>				Colectivo <input checked="" type="checkbox"/>				Ley <input type="checkbox"/>			

DATOS DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO														
Número de establecimiento en que rige *1 0 0 1			Número de integrantes 0 2 0			Fecha de constitución			Año 9 9 0		Mes 1 1		Día 5	
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p> <p style="text-align: center;">LIC. MANUEL RODRIGUEZ GARCIA</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p style="text-align: center;">Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p style="text-align: center;">MEXICO, D.F.</p> <p style="text-align: right;">9 9 0 2 0 1 Año Mes Día</p>														

\*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 rige la comisión.

NOTAS

- 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social

ANEXO NO. 4

ESTABLECIMIENTO DE LOS QUE RIGE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro Patronal del I.M.S.S.
1	CALZ. VIGA NO. 891 PUERTA 3 COL. SANTIAGO	EME920721-NS6	Y56-5103789103

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA**  
**DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**  
**FORMATO DC-2**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA											
Nombre o razón social <b>EMBOTELLADORA METROPOLITANA S.A. DE C.V.</b>											
Registro Federal de contribuyentes E M E - 7 2 0 8 1 5						Registro patronal del I M S S Q 1 0 8 1 3 - 1 4 7 2 5 1 3 0 - 3					
Calle <b>AV. DE LA VIGA</b>											
No. Ext. No. Int. Colonia 8 9 1 IZTACALCO											
Localidad <b>IZTACALCO</b>				Código Postal 0 8 8 0 0		Municipio o delegación política <b>IZTACALCO</b>					
Entidad Federativa <b>DISTRITO FEDERAL</b>				Teléfono (x) 228-71-00							
Actividad específica o giro <b>EMBASADO Y DISTRIBUCION DE AGUAS AZUCARADAS</b>											
Número de trabajadores de la empresa 0 0 2 4 5 0				Tipo de contrato Individual <input type="checkbox"/> Colectivo <input checked="" type="checkbox"/> Ley <input type="checkbox"/>							
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley Año Mes Día 9 9 E N E 1 5											
INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO											
Objetivo 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 checked="" type="checkbox"/>					
Proporcionar información de nuevas tecnologías						Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/>					
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación						Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>					
Prevenir riesgos de trabajo											
Incrementar la productividad											
Número de establecimientos en los que se ejecutó el plan -7 0 0 0 1				Periodo de vigencia del plan Año Mes Día Año Mes Día Del 9 9 0 2 0 1 al 0 0 0 1 3 1							
Número de etapas del plan 1											
<p>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>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conforme con la verdad</p>											
<p><b>LIC. MANUEL RODRIGUEZ GARCÍA</b></p> <p>Nombre y Firma del Patrono o Representante legal de la empresa</p> <p>Lugar y fecha de la elaboración de este Informe</p>											
<p><b>MEXICO, D F</b></p> <p>Año Mes Día 9 9 0 2 0 1</p>											

\* Verificar 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.

## ANEXO NO. 6

ESTABLECIMIENTO EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO			
Número Consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro Patronal del I.M.S.S.
1	CALZ. VIGA NO. 891 PUERTA 3 COL. SANTIAGO	EME920721-N56	Y56-5103789103

ANEXO NO. 7

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO  
FORMATO DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial			
EMBOTELLADORA METROPOLITANA S.A. DE C.V.			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
AV. DE LA VIGA	8	9	1
Localidad	Código Postal	Municipio o delegación política	IZTACALCO
IZTACALCO	0 8 8 0 0	IZTACALCO	
Entidad Federativa		Teléfono (s)	
DISTRITO FEDERAL		228-71-00	
Nombre del sistema general			
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN			

Hoja 1 de 2

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA	
Nombre del programa	Contenido temático
A) PROGRAMA ORGANIZACIONAL	1 - INDUCCION A LA EMPRESA 2 - SERVICIO 3 - ORGULLO 4 - INTEGRIDAD
B) PROGRAMA TÉCNICO OPERATIVO	1 - INDUCCIÓN A LA EMPRESA (CAMIÓN ESCUELA) 2 - EJECUCIÓN DE VENTAS 3 - FORMACIÓN DE VENDEDORES 4 - FORMACION DE CONDUCTORES 5 - TALLER FASE I 5.1 INTRODUCCIÓN 5.2 MÓDULO HUMANO 5.3 ESTÁNDARES DE EJECUCIÓN 5.4 METODOLOGÍA DEL TRABAJO 6 - TALLER FASE II 6.1 OBJETIVOS 6.2 PLANES DE TRABAJO 7 - INDUCCIÓN SINDICALIZADOS 8 - MANUAL DE TRABAJOS VARIOS 9 - FORMACIÓN DE OPERADOR DE MONTACARGAS 10 - ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS 11.- FORMACIÓN DE VERIFICADORES

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurrirá todo aquel que no se conduce con la verdad

LIC. MANUEL RODRIGUEZ GARCÍA

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

MEXICO, D. F.

9	9	0	2	0	1
Año		Mes		Día	

- NOTAS:
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asantarse 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 SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO  
FORMATO DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial			
EMBOTELLADORA METROPOLITANA S.A. DE C.V.			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
AV. DE LA VIGA		8 9 1	IZTACALCO
Localidad	Código Postal	Municipio o delegación política	
IZTACALCO	0 8 8 0 0	IZTACALCO	
Entidad Federativa	Teléfono (s)		
DISTRITO FEDERAL	228-71-00		
Nombre del sistema general			
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN			

Hoja 1 de 2

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA	
Nombre del programa	Contenido temático
B) PROGRAMA TÉCNICO OPERATIVO	12 - LINEA ESCUELA 13 - FORMACIÓN DE OPERADORES 14 - MANUAL DE SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN 15 - INTEGRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO 16 - COMUNICACIÓN 17 - RELACIONES HUMANAS BÁSICAS 18 - MANEJO DE CONFLICTOS 19 - LIDERAZGO TUTORIAL

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, asumiendo de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

LIC. MANUEL RODRIGUEZ GARCÍA

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

MEXICO, D. F.

9	9	0	2	0	1
Año	Mes	Día		Hora	Minuto

**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.

ANEXO NO. 8

Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
**CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**  
 Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR	
Nombre	
Registro Federal de Contribuyentes	Puesto

DATOS DE LA EMPRESA	
Nombre o Razon Social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
Actividad Especifica o Giro	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO										
Nombre del Programa o Curso										
Duración en horas	Periodo de ejecución	De	Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día	
Nombre del Agente capacitador										
Nombre y firma del instructor										

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conducirá con la verdad

Representante de los trabajadores  _____ Nombre y firma	Representante de la empresa  _____ Nombre y firma
--	--

ANEXO NO. 9

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

RELACIÓN DE TRABAJADORES	
Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, aprobados de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce 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 presente.
  - 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

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
FORMATO DC-5

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social			
Registro Federal de contribuyentes		Registro patronal IMSS	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código Postal	Municipio o delegación política	
Entidad Federativa		Teléfono (s)	
Tipo de solicitud que presente			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de perfiles de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

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

ANEXO NO. 11

PLANTILLA DE INSTRUCTORES			
Llenar solamente en el caso de institución capacitadora			
Número Consecutivo	Nombre del Instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no 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 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

## CONCLUSIONES

La capacitación según la Ley Federal del Trabajo es una obligación para el patrón y un derecho para los trabajadores, pero lejos de esto forma parte muy importante en el desarrollo de cualquier organización; se podría decir que es hoy en día indispensable para poder mantenerse en el mercado.

Pero implantar un programa de capacitación en una organización no es solo el impartirlo sino que va más allá. Cuando se decide dar capacitación a todos los trabajadores además de invertir en los cursos, en el material didáctico, audiovisual y en general todo aquel que sea indispensable para el mejor aprovechamiento del curso; así como en el tiempo que el trabajador esté en capacitación para que otra persona realice las funciones que este venía desempeñando, es muy probable que se deba actualizar el equipo y herramienta de trabajo. Aunado a esto en un corto o mediano plazo se realizará un incremento salarial, siempre y cuando exista un mejoramiento en el desempeño del trabajador, vale la pena mencionar que de lo contrario el trabajador al mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y sobre todo su desempeño necesita que se le reconozca; aunque algunos patrones en estos casos no están de acuerdo, ya que piensan que aparte de capacitarlos los tienen que premiar, ellos lo ven como un gasto más. Pero no todo en la capacitación es invertir dinero con ésta se obtienen grandes beneficios, tanto para el patrón como para el trabajador, para el primero le permitirá los beneficios los verá directamente en los resultados que como organización le de, es decir obtendrá mayor productividad y con esto mayores utilidades, esto se debe a que el trabajador desempeñará su trabajo con una mejor calidad, por lo tanto disminuirá el desperdicio de materias primas, el índice de ausentismo, rotación de personal, etc., y a su vez la calidad del producto o servicio mejorará, como consecuencia las ventas aumentan; y para el segundo le permitirá tener un mayor desarrollo en su puesto, en la organización, económicamente y en la sociedad, debido a que su actitud se modificará de manera

positiva, porque se siente tomado en cuenta, y esto hace que le encuentre mayor sentido al trabajo. Todo esto a hecho de la capacitación una herramienta muy importante para que toda organización pueda sobrevivir y así mantenerse en el mercado y más aún que puedan tener un desarrollo y llegar a ser una empresa líder en el mercado.

Siendo la capacitación fundamental para todas la empresas como anteriormente lo mencionamos, la STPS debía de simplificar el proceso administrativo para registrar el programa general de capacitación de las empresas, por lo que para 1995 como parte del Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento empieza a realizar algunos cambios al respecto. Uno de los primeros pasos que es el reconocer la necesidad de que se tiene que capacitar al personal de la planta productiva y publica cinco apartados (Soberanía, por un Estado de Derecho y un país de Leyes, Desarrollo Democrático, Desarrollo Social y Crecimiento Económico), en los cuales habla de un compromiso para apoyar la capacitación en todas la empresas y resalta la importancia de esta; más adelante en el mismo año deciden hacer una revisión y simplificar el Proceso Administrativo de registro de un programa general de capacitación y sus obligaciones legales y el ultimo paso y el más importante es cuando fijan criterios generales y se establecen los formatos "DC" para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y con esto se deja atrás el tedioso y burocrático trámite administrativo de registro que se tenía.

Sin duda alguna este fue un gran acierto por parte de STPS en su rama de Capacitación y Adiestramiento para los Trabajadores, que de un trámite que llevaba demasiado tiempo y que se debían cumplir una serie de requisitos que mas que estos parecían obstáculos y hacían más difícil el trámite; gracias a esta reforma todo esto queda en el olvido y se reduce al llenado de los formatos para el registro del programa de capacitación y también para la comisión mixta de capacitación.

Con la implementación de estos formatos la STPS facilita en gran medida a todas las empresas para que registren tanto sus programas de capacitación como para comisión mixta, pero a su vez también les da mayor libertad de controlar la capacitación que imparten y hasta a la misma comisión que es la que se encarga de vigilar que se lleve el programa conforme a lo planeado; todo esto es muy bueno siempre y cuando no se llegue al punto donde la STPS no le de seguimiento a las revisiones porque se podría caer en que las empresas no le den cumplimiento y mas aun no capacitará a los trabajadores, esto es, que la Secretaría deberá llevar un registro muy minucioso de todos los programas de capacitación que se registren así como el nombre de las empresas que lo hacen, porque resultaría fácil para los patrones o representantes legales llenar los formatos presentarlos a la secretaria y no implementarlos y se podría desperdiciar un acierto tan bueno como fue este.



## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 1991.

Gómez Aquino, J.: Recursos Humanos, México, Ecasa, 1992.

Hernández y Rodríguez, Sergio: Fundamentos de administración, México, Nueva Editorial Interamericana, 1990.

McGehee William, W.Y. Thayer Paul: Capacitación Adiestramiento y formación profesional, México, Limusa, 1992.

Mendoza Nuñez, Alejandro: La Capacitación práctica en las organizaciones, México, Trillas, 1994.

Mendoza Nuñez, Alejandro: Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas, 1996.

Mendoza Nuñez, Alejandro y Alvarez Herrera, Manuel: Curso de relaciones humanas Tomo I, II y III, México, Manual Moderno, 1994.

Reyes Ponce, Agustín: Administración de personal, México, Limusa, 1996.

Reza Trosino, Jesús Carlos: Como desarrollar y evaluar programas de capacitación, México, Panorama, 1995.

RezaTrosino, Jesús Carlos: Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, México, Panorama, 1995.

Rodríguez Valencia, J.: Administración Moderna de personal, México, Ecasa, 1993.

Torres Villar, Ernesto de la: Metodología de la investigación, México, McGraw Hill, 1990.