



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA DE EVENTOS DEPORTIVOS - ESPECTACULOS**

**TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTAN:

**PAULO EDUARDO GARCIA HERNANDEZ MAURICIO UGALDE MARTINEZ**

ASESOR:

**L.A. JOSE GUADALUPE ARRIAGA GONZALEZ**



**TESIS CON TAPA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F. 2001



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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

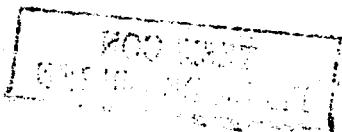
Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: MARACID UGALDE

MARTÍNEZ

FECHA: 02/09/03

FIRMA: UGALDE MTE. MARACID









LOS BIENES DE LA SABIDURÍA

*La sabiduría extiende su poder de un extremo a otro de la tierra, y ordena con perfección todas las cosas.*

*Si las riquezas son durante la vida algo deseable, ¿habrá mayor riqueza que la sabiduría que todo hace?/ Y si el entendimiento tiene fuerza creadora, ¿Quién más que ella a trabajado en hacer cuanto existe?/ Y si alguno ama la justicia, sus obras son actos de virtud; por que ella enseña el dominio de sí mismo y la prudencia, la justicia y la entereza./ Nada en esta vida sirve más a los hombres que éstas.*

SABIDURÍA 8:5. SAGRADA BIBLIA.





## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme todo lo que me ha dado, por darme la oportunidad de pertenecer a la familia de la que formo parte y por darme un excelente amigo.

A mi PADRE (Eliseo), a su memoria, porque a pesar del poco tiempo que lo tuve, me enseñó a ser responsable.

A mi MADRE (Ángela), por procurarme estudios y por su apoyo durante toda mi vida; porque todo lo que soy es por ti; por estar conmigo siempre que te necesite. Gracias por confiar en mí; jamás te defraudaré.

A mis HERMANOS (Adelina y Ángel), por todo el apoyo recibido; los quiero mucho.

A mi AMIGO (Mauricio), por que sin tí no hubiera llegado hasta este punto. Gracias por ser como eres y por tener ese espíritu perseverante que se contagia.

A BONITA, porque contigo conocí la felicidad y por darme la inspiración de muchos sueños. Sabes que eres y seguirás siendo el amor de mi vida. Gracias por toda la felicidad que me diste.

A mi ABUELA (Emilia), a su memoria, por educarme y enseñarme todos los valores que tengo. Gracias por todo y siempre estás conmigo.

A mis tíos, tías primos y primas, por darme la confianza y su afecto en todo momento.

A toda aquella persona que me dio su apoyo y comprensión.

P. EDUARDO GARCÍA HERNÁNDEZ



## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme la oportunidad de vivir y de llegar a este momento tan importante.

A mi MADRE (Paz), a su memoria, por darme la vida, estar a mi lado, y darme siempre todo lo que tuvo a su alcance, para apoyarme a salir adelante y sobre todo sus enseñanzas y consejos para enfrentar los retos de la vida.

A mis HERMANOS (Alfonso, Gerardo, Arturo, Cristina, Violeta), por darme la oportunidad de convivir y compartir muchos momentos con ustedes. Siempre pienso en todos por igual.

A mi ESPOSA (Yildiz), por que contigo comparto la culminación de estos estudios, el Amor nos ha unido, y en la actualidad hemos formado la familia que tanto deseábamos.

A mi SOBRINO (Rodrigo), ya que desde que llegaste a este mundo, te convertiste en la alegría de la familia.

A mi TÍA, PRIMA, y TODOS LOS DEMÁS FAMILIARES con quienes he convivido muchos momentos importantes en común.

A mi inseparable AMIGO (Lalo), porque siempre me apoyaste, y sé que juntos hemos recorrido como amigos y compañeros gran tramo de nuestra carrera y vida.

A TODA AQUELLA PERSONA QUE ME DIO SU APOYO Y COMPRENSIÓN.

MAURICIO UGALDE MARTINEZ



## AMBOS AGRADECEMOS A:

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, por darnos una formación profesional y personal, por darnos la oportunidad de cursar y terminar una carrera. por darnos la oportunidad y el orgullo de ser universitarios y pertenecer a la máxima casa de estudios.

A la FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, por albergarnos en sus instalaciones durante nuestra formación profesional. por darnos un espacio, una carrera y prepararnos aún más para la vida.

Al profesor JOSÉ GUADALUPE ARRIAGA GONZÁLEZ, por su tiempo, paciencia, dedicación, entrega, consejos y apoyo incondicional; gracias a los cuales fue posible la realización de este trabajo. y lo más importante ser nuestro amigo.

A los PROFESORES que tuvimos en la carrera, por compartir sus conocimientos, experiencias y consejos, para nuestra formación.

A la profesora MARÍA ANGÉLICA RAYA SÁNCHEZ, por ser nuestra amiga y motivarnos a seguir adelante en todos nuestros proyectos.

Al profesor JOSÉ LUIS LIRA CARMONA, por sus enseñanzas dentro y fuera de las aulas; por fomentar el ser profesional en todos los aspectos de la vida y por ser nuestro amigo.

Al profesor JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO, por ser nuestro amigo; por sus consejos, recomendaciones y buenos deseos hacia nosotros.

A nuestro amigo ROGELIO, a su memoria, por ser un excelente compañero de aulas y un amigo fiel e incondicional, te recordamos y extrañamos.

A nuestros amigos ABEL y VÍCTOR, por apoyarnos y acompañarnos en nuestras aventuras y proyectos.

Gracias a todos.

EDUARDO Y MAURICIO



## ÍNDICE

1. Consideraciones preliminares .....	16
2. Justificación .....	19
3. Planteamiento del problema .....	21
4. Demarcación del fenómeno .....	23
5. Generalidades de la capacitación .....	26
6. Marco legal .....	57
7. Conocimiento del medio sujeto a investigación .....	65
8. Formulación de la hipótesis .....	74
9. Objetivos de la investigación .....	77
10. Determinación de la muestra .....	79
11. Diseño de la investigación .....	83
12. Recopilación de la información .....	100
13. Análisis e interpretación de los datos .....	104
14. Conclusiones .....	116
15. Diseño del sistema de capacitación a implementar .....	120
16. Bibliografía .....	143





## 1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Es generalmente aceptado por todo aquel empresario interesado en la productividad —término que representa producir más en el mismo o menos tiempo, con el mismo personal o menos personal—, que ésta es un objetivo vital para hacer más rentable su inversión; desde luego, también se piensa que con una tecnología de punta, mejores instalaciones y una constante y permanente capacitación del personal, es factible cristalizar los sueños de quien expone su capital y sus recursos. Sin embargo, es insoslayable el hecho de que no es posible lograr la productividad anhelada si, el salario que se cubre al trabajador no remunera su esfuerzo, independientemente de que las relaciones entre trabajadores y el grupo de dirección sean distantes y conflictivas.

Todo lo manifestado en el párrafo anterior está latente, y es plenamente justificable la capacitación, pero también es importante la reflexión de que muchas veces desde el antagonismo de quienes dirigen y de quienes ejecutan hasta el marco jurídico referente a las relaciones laborales resulta un impedimento para gravar los incentivos u otras alternativas de remuneración, lo cual desmotiva al personal, que no se compromete con la productividad a la que hacemos referencia; además, los mismos sindicatos, limitados por su propia evolución empírica y miope, contravienen a la flexibilidad laboral requerida por las empresas, por lo que el Licenciado en Administración se encuentra ante un gran reto: para hablar de productividad, debe contemplar otros factores que se requieren, y así, ser más expresivo en lo que al término productividad se refiere.

Con este panorama, y como consecuencia del análisis de los diversos factores que intervienen en el proceso de productividad, los participantes de la presente investigación unificamos el interés por realizar un estudio sobre la capacita-

ción, ya que cualquier curso o actividad involucrados con esta función tienen como propósito fundamental generar un cambio de conducta relativamente permanente en la persona que participa en dicho curso o evento, justificándose con ello el gasto respectivo, y traduciéndose, con su actitud y comportamiento, en una inversión demostrable con la comparación de cómo era el desempeño del trabajador antes contra cómo es ahora después de haber tomado el curso de capacitación, así como su adecuación al clima organizacional.

Con base en lo anterior, la presente indagatoria se justifica al tomar como punto de partida el recurso más complejo e impredecible, en mayor o menor medida, y que es, a su vez, el más valioso de los recursos que se conjugan en cualquier contexto organizacional: el hombre.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Los principales motivos que generaron la presente investigación son:

- Conocer los diversos problemas que el público tiene para tener acceso a las instalaciones donde se presentan espectáculos diversos y que se reflejan en irregularidades, deficiencia en los servicios u otros problemas que repercuten invariablemente en pérdidas y fugas de dinero.
- Determinar si los problemas detectados son factibles de resolver mediante la capacitación del personal de la empresa, que tiene el compromiso de controlar el acceso del público.
- Mediante la metodología de la investigación, verificar si la implementación de la capacitación del personal puede ser considerada de manera fundamental para la corrección de las causas generadoras de irregularidades y deficiencias en el servicio, logrando así la eficiencia organizacional.
- Conocer las posibilidades que tiene el Licenciado en Administración para desarrollarse en el área de la capacitación y adiestramiento.

A manera de reflexión la presencia del Licenciado en Administración es primordial en toda empresa, porque con base en su perfil, se debe considerar agente de cambio para que cualquier ente socioeconómico logre una mayor percepción de su existencia, una mejor integración de sus recursos y una conveniente adecuación en el medio social al cual sirve a través de sus productos o servicios; también su acertada participación coadyuva en la determinación de programas referentes a elevar la preparación, el mantenimiento y mejoramiento de las habilidades del personal, para que el elemento humano concuerde con las exigencias de la organización y garantice con ello la eficiencia organizacional, y puedan así subsistir las empresas de nuestro país en un mundo turbulento por las variables económicas, sociales y políticas.



### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si no se implementan en la empresa los cursos de capacitación con base en las necesidades del ser humano, de la operación y de la organización, se generarán de manera enunciativa más no limitativa las siguientes consecuencias:

- El programa integral de capacitación que se diseñe en la empresa será un gasto, por lo que sus repercusiones tendrán que medirse de manera diferente ya que se traducirán en mayores problemas para la organización.
- La capacitación al otorgarse para cumplir con el requisito legal, más que de fondo, será generadora de incongruencias, conflictos y deficiencias mayores a los que se tenían, resultando con ello contraproducente para la vida de la organización.
- A falta de uniformidad en la calidad, el personal no mantendrá una alta moral en el trabajo, los costos no serán los racionalmente adecuados entre otros efectos, desde luego apegándonos, y como consecuencia de la falta de capacitación oportuna, y mucho menos de eliminar si no se logra en el personal involucrado en la capacitación, un cambio de conducta relativamente permanente.
- El desempeño de los puestos no será el adecuado, porque mientras no se compare lo que se debe hacer contra lo que se hace, se desconoce automáticamente cuáles son las carencias básicas, y mediante el entrenamiento no se corregirán las deficiencias.
- El personal no se considerará motivado porque si el curso de capacitación no es acorde con sus requerimientos tendrá confusiones en el papel que le es propio a cada persona en relación con su puesto; por tanto, la integración hacia la empresa será deficiente o nula.





## 4. DEMARCACIÓN DEL FENÓMENO

El interés manifiesto en otros puntos de este trabajo se encausará fundamentalmente al sector servicios, pues si consideramos la información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1994), queda demostrado que más del 50% de la población económicamente activa está empleada en este sector; tomando de referencia este porcentaje consideramos lo valioso que será indagar en el mismo si la capacitación, motivo de esta investigación, es plenamente reconocida o si su aceptación es relativa; independientemente de que el sector servicios, también llamado sector terciario, es el conjunto de actividades que, aunque no producen bienes, sí son necesarias para el funcionamiento del sistema económico.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática clasifica las actividades del sector servicios en cuatro grandes divisiones, cada una se integra por ramas económicas, de la siguiente manera:

- Comercio, restaurantes y hoteles
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Servicios financieros, seguros y bienes inmuebles
- Servicios profesionales, servicios de educación, servicios médicos, servicios de esparcimientos, otros servicios, administración pública.

Nuestro interés específico se aboca a los servicios de esparcimiento, donde como en cualquier actividad o giro, también es importante la presencia funcional de la capacitación.

Los servicios de esparcimiento, también llamados de diversión, incluyen centros recreativos, culturales y deportivos, así como cine, teatro, centros noc-

turnos, discotecas, balnearios, museos, bibliotecas, zoológicos, acuarios, jardines botánicos, entre otros. Dichos servicios de esparcimiento pueden ser prestados tanto por el sector público como por el privado.

Por otra parte, las empresas de eventos deportivos y de espectáculos tienen las siguientes funciones:

- Satisfacer las necesidades de esparcimiento de la población
- Difundir las manifestaciones artísticas
- Ofrecer espectáculos artísticos y deportivos, así como ferias, exposiciones y otras actividades relacionadas con el esparcimiento y, en general, con los espectáculos para que la gente se divierta y se cultive.



## 5. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Opiniones de varios catedráticos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México sobre el proceso de capacitación.

Para usted: ¿Por qué es importante la capacitación y el adiestramiento del personal?

### ENTREVISTADO 1

La capacitación es parte del desarrollo personal de los trabajadores dentro de la organización, además es importante dentro de la organización mantener a los trabajadores actualizados en las nuevas tecnologías de trabajo; la capacitación también evita desperdicio de materiales y tiempos en el ejercicio de su trabajo.

La teoría de la calidad total (cero defectos) sólo puede lograrse capacitando a los trabajadores, y lo más importante; con ella se evitan accidentes de trabajo que podrían afectar la integridad de los trabajadores y la estabilidad familiar y de la sociedad en su conjunto.

### ENTREVISTADO 2

Son importantes porque representan el entrenamiento de los trabajadores de una empresa.

La capacitación permite que los trabajadores desarrollen plenamente las capacidades dentro de un cargo, con ello puede enriquecerse el puesto.

El desempeño de los trabajadores será el esperado por la organización.

La capacitación para la empresa significará productividad, conocimiento efectivo del puesto, motivación y reconocimiento del trabajador, además de cubrir lo previsto en la Ley Federal del Trabajo.

### ENTREVISTADO 3

Es vital en cualquier organización, a fin de realizar mejor las tareas encomendadas a cada trabajador, motiva al personal para su superación y en forma salarial incrementa la productividad en las organizaciones. Y si se otorga en forma adecuada, también servirá a la organización en una disposición marcada en la Ley Federal del Trabajo a las organizaciones.

### ENTREVISTADO 4

Porque de esta manera podemos corregir y aumentar las habilidades, conocimientos y actitudes en nuestro personal, por lo que hay que tener en mente que la capacitación es una inversión.

### ENTREVISTADO 5

Porque es la única manera en que las personas se mantienen actualizadas, y también de poder entender los retos de la vida diaria y cambiante que nos lo está requiriendo, de lo contrario se caerá en la mediocridad.

### ENTREVISTADO 6

Porque es obligatorio para los patrones darla; existen penas por no otorgarla.

El obrero, empleado o ejecutivo debe capacitarse porque si no lo hace, no hay productividad además puede haber accidentes de trabajo; la gente no se realizará en la organización, no escalará a otros puestos y no se sentirá satisfecha.

Debemos considerar que la capacitación y el adiestramiento no son un gasto, sino una inversión; pensar que no solamente es para beneficio de la empresa, sino, en el último de los casos, para lograr que México sea un mejor país.

Con base en lo anterior, se entiende que la capacitación es un proceso que integra al individuo a la organización donde labora, facilita el aprendizaje de los conocimientos y de las habilidades que le permitan desarrollar un puesto en forma óptima. La capacitación es una herramienta de cualquier organización, pero es necesario utilizarla apropiadamente para lograr los fines de ésta con eficiencia.

Más aún, su importancia se proyecta en la eficiencia de los recursos humanos, en el mejor desempeño de todas las funciones de la organización, desde luego en su productividad; en todos los niveles, a su vez, se refleja en la economía del país, porque permite el buen aprovechamiento de los recursos mate-

riales, técnicos, humanos y financieros con que dispone la organización, lo cual es uno de los engranes de producción racional.

En la actualidad el país enfrenta acelerados y dinámicos cambios económicos, políticos y tecnológicos que hacen necesaria y exigible la eficiencia total en el trabajo, el desarrollo e interés de las labores del individuo en su puesto de trabajo; por lo tanto, es primordial contar con gente preparada para enfrentar estas adversidades, y la principal forma de lograrlo es a través de la capacitación.

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Preparar al trabajador para ocupar una vacante
- Incrementar la productividad
- Elevar el nivel de eficiencia del trabajador
- Disminuir la rotación de personal
- Prevenir de riesgos de trabajo
- Reducir tiempos y costos
- Actualizar conocimientos
- Evitar la ignorancia y obsolescencia del personal
- Incrementar la calidad
- Perfeccionamiento de habilidades
- Elevar el nivel de la organización
- Incrementar utilidades (Arias; 1988:30).

#### LA CAPACITACIÓN COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Fernando Arias Galicia (1988: 27), la capacitación “es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país”.

Sistema de  
administración  
de recursos  
humanos

Planeación de recursos humanos  
Reclutamiento, selección y contratación  
Salarios  
Capacitación y adiestramiento  
Relaciones laborales  
Prestaciones y servicios  
Higiene y seguridad  
Auditoría laboral (*Ibidem*: 28)

Administrar es emprender acciones que posibiliten que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración (Pinto; 1994: 46).

Las funciones de la administración que comprende el proceso de la capacitación son cuatro: planeación, organización, ejecución y evaluación.

**Planeación.** Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da la razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "qué se va a hacer".

**Organización.** Es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

**Ejecución.** Es encaminar la acción capacitadora al logro de la armonía en los esfuerzos individuales; es una actividad esencial de todo gerente de entrenamiento.

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

**Evaluación.** La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados (*Ibidem*: 47, 49, 50, 52, 54).

### *Etapas 1. Detección de necesidades de capacitación*

La detección de necesidades de capacitación es el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, con el fin de establecer los objetivos y acciones a seguir en el plan de capacitación.

Para Roberto Pinto Villatoro (1994: 61 y 63), las necesidades de capacitación se refieren a "la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto".

El análisis de las necesidades de capacitación permite detectar las desviaciones o variaciones entre lo planeado y lo obtenido. Cabe señalar que la efectividad de un programa de capacitación no depende solamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación anteriormente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Para estudiar las necesidades de capacitación, es necesario elaborar un diagnóstico en el que se manifieste el estado que guarda una empresa realmente, esto es, la determinación de su problema y el planteamiento de sus posibles alternativas de solución.

Una buena detección de necesidades de capacitación proporciona, entre otros, los siguientes beneficios:

- Conocer qué trabajadores, y en qué aspectos, requieren de capacitación
- Identificar las características de los mismos
- Establecer la dirección de los planes y programas
- Determinar con precisión los objetivos
- Ubicar posibles instructores
- Contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales
- Optimizar los recursos financieros, técnicos y materiales.

Para proceder al análisis de necesidades de capacitación, es necesario definir el ámbito organizacional en el que se desarrollará el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y el alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia y planificar un sistema, estas etapas integran la primera fase del sistema de capacitación.

Una vez que se conocen las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se



debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los que posee y ejerce el ocupante del mismo. Es recomendable analizar y evaluar lo que hace y lo que logra un trabajador, contra lo que debe hacer y lograr, para después inferir las deficiencias correspondientes (*Ibidem*: 63).

Partiendo del análisis de lo planeado contra lo obtenido, la elaboración de la detección de necesidades de capacitación nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no están directamente relacionadas con la capacitación de personal, pero que sí afectan los resultados, tales como duplicidad de funciones y deficiencias en la estructura organizacional, canales de comunicación limitados y en general otras posibles fallas en las condiciones de trabajo (*Ibidem*: 64).

Para obtener información a cerca de las funciones que debe desempeñar un trabajador, el capacitador debe recurrir a dos fuentes:

- El área administrativa, donde existen datos referentes a las funciones que se realizan en cada puesto.
- La información que proporcionan los jefes en grupos y así obtener un perfil de puestos.

En una sesión posterior se puede detectar lo que ejecuta cada trabajador, y se compara el desempeño planeado con lo realmente obtenido; después los supervisores o jefes de área realizarán una evaluación dirigida al desempeño de los trabajadores.

Con esos resultados el responsable de la capacitación obtiene los primeros elementos para elaborar su plan de capacitación. Los datos deben ser lo más realistas y concretos posible, para así determinar con precisión los objetivos y, por lo tanto, los resultados se lograrán con la ejecución del plan de capacitación (*Ibidem*: 66).

### *Planteamiento del estudio*

Es la delimitación del estudio de detección de necesidades de capacitación, para que el capacitador tenga una visión clara de la problemática a resolver. Con ello se establece el ámbito de la investigación, se determinan los tipos de conducta o áreas a investigar y se identifican los niveles organizacionales en los que estará enfocado el estudio, obteniendo así la planeación en relación con las fuentes de información de mayor utilidad y con la selección de los métodos y técnicas que mejor se adecuen al propósito y fines de la investigación.

### *Ámbito de la investigación*

*Ámbito ocupacional.* Cuando los problemas se encuentran en puestos del tipo operativo, como vendedores, secretarías o soldadores.

*Ámbito organizacional.* Cuando los problemas existen entre áreas funcionales (*Ibidem:* 68).

### *Nivel de estudio*

Después de establecer el ámbito de la investigación, lo siguiente es determinar el o los niveles organizacionales que comprenderán el estudio:

*Nivel alto.* La alta dirección, ejecutivos que desarrollan la misión, objetivos, planes y estrategias a seguir.

*Nivel medio.* Gerencias, departamentos, mandos medios (direcciones y subdirecciones), encargados del logro de metas y objetivos.

*Nivel bajo.* Supervisiones directas y de ejecución u operativa y en general todos los operarios (*Ibidem:* 69).

### *Áreas por investigar*

Las áreas por investigar a las cuales se dirige el estudio de detección de necesidades de capacitación son: la *cognoscitiva* (conocimientos, el saber), *afectiva* (actitudes, el querer) y *psicomotriz* (habilidades, el poder), que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades orientadas al correcto desempeño de un puesto.

En el estudio de la detección de necesidades específicamente se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, como los siguientes:

#### 1. Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:

- Conocimientos específicos del puesto
- Conocimientos y técnica para ejecutar tareas concretas
- Aplicación de conocimientos y métodos.

#### 2. Habilidades administrativas:

- Comprensión y logro de objetivos

- Organización del propio trabajo y de los demás
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.

### 3. Habilidades en relaciones humanas:

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva
- Habilidad para trabajar en equipo
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.

### 4. Habilidades conceptuales:

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo
- Análisis y soluciones de problemas.

### 5. Habilidades de logro de resultados:

- Características de personalidad
- Estilo de actuación, empuje, persistencia y responsabilidad
- Logro de resultados.

El ámbito, el área y el nivel del estudio indicarán al capacitador el alcance del mismo, y de esta forma, se determinan los métodos a implementar, los cuales indican las técnicas a utilizar y éstas, a su vez, los instrumentos para el levantamiento del diagnóstico (*Ibidem*: 72).

### *Enfoques de la investigación*

Después de plantear el estudio, es preciso determinar el enfoque que tendrá la detección de necesidades de capacitación; esto dependerá, entre otras cosas, de la cultura organizacional existente en la empresa y del grado de desarrollo de sus sistemas de capacitación, del apoyo de los jefes, de los recursos y tecnologías de que disponga la gerencia de capacitación y de la profundidad con que se decida levantar la información.

El análisis implica tres enfoques:

- Enfoque con base en el puesto.* Correspondiente a los niveles operativos, lo importante es el puesto con actividades y funciones simples y acordes

a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo (*Ibidem*: 73).

- b) *Enfoque con base en el desempeño.* La actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas, por tanto, es importante que los puestos tengan objetivos muy claros y sus límites de acción sean precisos y congruentes con las normas y políticas de la empresa. Por otro lado, es necesaria una evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo.

Las personas pueden desempeñarse bien, mal o regular en su puesto de trabajo, y esta apreciación sólo puede obtenerla el supervisor realizando comparaciones entre los trabajadores de un mismo puesto. Para ello, se sugieren los siguientes criterios para darle una mayor validez y objetividad a su juicio: iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, espíritu de solidaridad con la empresa y disposición para colaborar en equipo.

- c) *Enfoque con base en problemas.* Éste hace hincapié en el análisis de la existencia o no de accidentes, rechazos, retrasos o problemas de calidad, así como del ambiente laboral y, en general, del cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.

El procedimiento que sigue este enfoque requiere de ser más selectivo al identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si éstas son susceptibles de corregirse a través del entrenamiento, o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales.

## *Métodos*

La selección de los métodos dependerá en gran medida de diferentes criterios como el nivel o exactitud con que se requiere la información, tiempo disponible, personal, costos y la aplicación en las circunstancias existentes en la empresa. Los tres métodos más comunes son (*Ibidem*: 77):

### **Método participativo**

Consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades; a su vez éstos realizarán lo

mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte desde los niveles altos de gerencia y dirección hasta niveles de supervisión, jefatura y operación.

El diagnóstico de necesidades resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados, apoyándose en el análisis de la información, como pueden ser las descripciones de puesto, informes del desempeño de los trabajadores, reportes e indicadores de productividad en general, etcétera, todo ello con la dirección del capacitador, quien debe fungir como coordinador o facilitador del proceso.

Cabe aclarar que mientras más personal directivo y operativo intervenga en el estudio de la detección de necesidades, es mayor el compromiso adquirido y se garantiza la factibilidad de cualquier plan de capacitación adoptado.

### **Método descriptivo**

En este método se utilizan instrumentos como cuestionarios y entrevistas para la elaboración del diagnóstico de necesidades, los cuales son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa.

La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo también proporcionan al capacitador indicadores para evaluar la situación actual de la empresa, detectar necesidades de tipo organizacional, y separarlas según el bajo desempeño de los trabajadores, así como determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades identificados (*Ibidem*: 78).

### **Método combinado**

Combina métodos de análisis, tanto descriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación y del ámbito, área y nivel de estudio, serán los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

### ***Técnicas de investigación***

Tienen como finalidad recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación existentes en una empresa.

Para elegir la más adecuada, la selección se hará en función de los objetivos previamente determinados, los cuales estarán dirigidos a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales.

Las técnicas más usadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación son:

**Técnica de observación directa.** Es la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de un entrenamiento.

**Técnica de la entrevista.** Consiste en recabar la información a través del diálogo directo entre el investigador o entrevistador y alguno de los trabajadores sujeto en la detección de necesidades (entrevistado).

**Técnica de la encuesta.** Su finalidad es obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento.

**Técnica de corrillos.** Es una técnica participativa. Los corrillos son grupos formados por las personas que más conocen de la problemática del trabajo y que se dedican a trabajar o a discutir algunos temas para llegar a conclusiones; por ejemplo, pueden discutir la importancia de los problemas existentes en la organización, concluir a cerca de las causas de estos problemas o determinar las prioridades en la capacitación.

**Técnica de la lluvia de ideas.** Su objetivo es propiciar la creatividad y la participación entre la gente para la búsqueda de soluciones a problemas. Generalmente es aplicada en grupos pequeños de trabajo (máximo 10 o 12 personas), el investigador encabezará el grupo y actuará como moderador y guía del grupo.

**Técnica de diagnóstico aplicando la ley de Pareto.** Parte de la premisa que afirma que normalmente sólo unos cuantos (20%) de los muchos problemas que tiene una organización provoca la mayor parte (80%) del impacto negativo de la misma. En relación con lo anterior, es posible aplicar la ley de Pareto en la detección de necesidades, en distintos aspectos, para hacer una selección de los conceptos más importantes sobre los cuales se debe actuar, para ser lo más eficaces y eficientes.

**Técnica de análisis de la relación causa-efecto de problemas o modelo de Ishikawa.** Esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuáles son las causas de los problemas que se presentan en una organización. Es parte de la determinación de los problemas más importantes en un área específica; posteriormente, se toma uno por uno y se analizan según las causas que los producen. Este análisis se realiza con el apoyo del diagrama de pescado (diseñado por Ishikawa), que facilita la visualización de lo que se va haciendo y, sobre todo, la forma en que se relacionan los problemas y sus diversas causas (*Ibidem*: 80, 81, 83, 88, 89, 94, 96 y 100).

## ***Contenido de un informe de detección de necesidades de capacitación***

En efecto, la detección de necesidades de capacitación es la base principal para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programas de entrenamiento; por ello, la información obtenida, ya ordenada, se plasma en un informe que debe contener los siguientes apartados:

1. Justificación de la investigación.
2. Alcances del estudio, área, nivel y ámbito que cubrió:
  - a) Enfoque de la investigación
  - b) Quiénes participaron en el proceso
  - c) Universo de personal
3. Metodología empleada.
4. Problemas organizacionales detectados.
5. Problemática de capacitación y cursos más importantes.
6. Necesidades detectadas por puesto y por persona:
  - a) En qué capacitar.
  - b) A quiénes capacitar.
  - c) Cuánto capacitar.
  - d) Cuándo capacitar.
7. Anexos: que instrumentos se utilizaron (diagramas, gráficas, cédulas, etcétera) (*Ibidem*: 102).

### ***Etapa 2. Elaboración del programa de capacitación***

La elaboración del programa de capacitación debe considerar que éste se aplique adecuadamente y se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades efectivamente. El logro de los objetivos y metas de las empresas así como el óptimo aprovechamiento de sus recursos, requieren de una planificación y sistematización de sus actividades.

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1995: 9), el programa de capacitación se define como "la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados".

#### ***Objetivos principales de la elaboración del programa de capacitación***

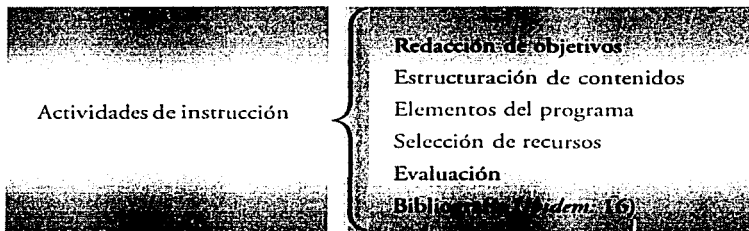
- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.

- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en la detección de necesidades.
- Ofrecer al instructor una visión de conjunto del evento, que le permita conocer la estructura del mismo y auxiliarlo en la elaboración del plan de sesión.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa de capacitación; es decir, la forma en que está estructurado, respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación con el plan de capacitación del cual forma parte.
- Brindar al capacitando la visión total, respecto a cómo será el proceso de instrucción-aprendizaje durante el periodo establecido.

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación, se debe contar con la siguiente información básica:

- Número de trabajadores a capacitar
- Características de los trabajadores a capacitar (edad, escolaridad y experiencia laboral).
- Decisión de tipo de instrucción (individual o grupal)
- Metodología didáctica
- Recursos didácticos
- Descripción de actividades (actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento, es decir, la rapidez, exactitud y precisión que debe alcanzar) (*Ibidem*: 9, 10 y 13).

A partir de los datos obtenidos, es posible elaborar el programa de capacitación, el cual requiere una secuencia y organización en su desarrollo a través de los siguientes elementos:





### *Redacción de objetivos*

La instrucción será eficaz en la medida que logre cambiar a los participantes en las direcciones deseadas; por tal motivo, al elaborar un programa de capacitación, debemos asegurarnos que exista una necesidad de enseñanza, es decir, primero decidimos a dónde queremos ir, después formulamos y administramos los medios para llegar ahí y finalmente verificamos si hemos llegado a nuestro destino (*Ibidem*: 17).

### *Clasificación de objetivos*

**Generales.** Enunciados que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción y sólo serán analizados al finalizar dicho proceso.

**Particulares.** Describen los alcances que deberán cubrirse después del estudio de un tema. Se derivan de los objetivos generales y, a su vez, engloban a los objetivos específicos.

**Específicos.** Determinan el tipo de comportamiento que los participantes mostrarán al término de cada actividad de instrucción (*Ibidem*: 18).

### *Elementos de la redacción de objetivos*

Un objetivo bien redactado será aquel que logre transmitir un propósito, la formulación más adecuada será la que incluya cuatro elementos básicos:

**Presentación.** Busca que los participantes sientan, de manera personal, lo que lograrán hacer en el proceso de instrucción, su redacción deberá ser directa cuando se planteen objetivos particulares y específicos, por ejemplo: *El participante aplicará las nuevas tecnologías en computación.*

**Formas de conducta.** Lo importante es tratar de fijar cuál es la meta que se pretende para el participante, en términos de conducta verificable, escrita a través de un verbo. Se debe elegir adecuadamente el verbo para evitar diversas interpretaciones.

Ejemplos de palabras ambiguas que permiten diversas interpretaciones son los siguientes: *saber, comprender, conocer, entender, apreciar, captar, etcétera.*

Ejemplos de palabras más precisas son: *listar, escribir, identificar, elaborar, verificar, etcétera.*

Para los objetivos generales, el verbo se redacta en infinitivo y sin pre-

sentación previa, por ejemplo: *identificar las áreas de oportunidad y desarrollo en la organización a través de la capacitación continua.*

En el caso de los objetivos particulares y específicos, el verbo se redacta en futuro de indicativo, pero se incorpora también la presentación, por ejemplo: *el empleado aplicará las técnicas de autosupervisión para mejorar su rendimiento.*

**Condiciones de operación.** Un objetivo describirá siempre las condiciones pertinentes bajo las cuales deberá especificar el grado de perfección que se espera de la actividad que realizará el participante. De acuerdo al ejemplo anterior: *el empleado aplicará las técnicas de autosupervisión para mejorar su rendimiento.*

**Nivel de eficiencia.** Siempre que sea posible, un objetivo describirá el criterio de realización aceptable, en él se deberá especificar el grado de perfección que se espera de la actividad que realizará el participante. De acuerdo con el ejemplo anterior: *El empleado aplicará las técnicas de autosupervisión para mejorar su rendimiento atendiendo de 10 a 20 personas más.* En este caso atendiendo de 10 a 20 personas más es el nivel de eficiencia requerido (*Ibidem:* 20 y 22).

### ***Determinación de contenidos***

El contenido del programa de instrucción se estructurará de acuerdo con el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación.

Hay dos aspectos importantes para la determinación del contenido: la selección y la organización.

En la selección de contenidos se consideran los siguientes aspectos:

- El nivel de los participantes, en función de los contenidos que pueden dirigirse a distintas categorías.
- La claridad y el grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- La actualidad, esto es que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrolle o aplique el contenido.
- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
- Información primaria. Recabar información a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades.
- Investigación de contenidos. Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas res-

pecto al contenido que se desea abordar, además se revisará bibliografía específica para obtener más información.

- Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su propia organización, objetivos particulares y específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.

Con respecto a la organización del contenido, ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés, etcétera.

Debido a que la organización pretende eliminar divagaciones, se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, es decir, delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa (*Ibidem*: 23).

### *Diseño de actividades de instrucción*

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

- Objetivo de aprendizaje
- Características del grupo
- Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar
- Disponibilidad fiscal y material (*Ibidem*: 29).

Las técnicas de instrucción son básicamente tres:

**Técnica interrogativa:** se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.

**Técnica demostrativa:** consiste en demostrar en forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.

**Técnica expositiva:** se caracteriza por presentar la información en forma oral en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición del instructor deberá estar estructurada siguiendo un orden: primero, una introducción general del tema, después, el desarrollo detallado y, finalmente, una conclusión.

Normalmente estas técnicas no se emplean de manera aislada, ya que la misma dinámica grupal requiere de la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.

Por otro lado, las técnicas grupales se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje; éstas facilitan:

- La comunicación entre los miembros del grupo
- La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis
- Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo común.
- La práctica necesaria para facilitar el trabajo (*Ibidem*: 29-31).

### *Selección de recursos didácticos*

El uso de recursos didácticos no sólo obedece a razones de tipo circunstancial, como lo pudiera ser la necesidad de variar el ritmo de una sesión a través de la introducción de un factor novedoso, sino que, además, se ha comprobado que cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos, se optimiza el proceso de instrucción-aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso, todo esto debido a que dichos recursos:

- Aproximan al participante a la realidad que se quiere enseñar
- Facilitan la perfección y comprensión de los hechos y conceptos
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente
- Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje (*Ibidem*: 33).

### *Criterios para seleccionar los recursos didácticos*

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.

- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación, la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y, muy importante, los recursos con que cuenta la empresa.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, lo cual puede provocar aburrimiento.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos (*Ibidem*: 34 y 35).

### *Evaluación*

La evaluación debe ser permanente, estar presente en todo el evento. Para determinar la oportunidad en que conviene evaluar el aprendizaje se consideran tres momentos básicos:

*Diagnóstico inicial.* Se realiza al inicio del evento para identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas en su conjunto a nivel individual y grupal.

*Formativa o intermedia.* Se aplica durante el desarrollo del evento para comprobar que se cuenta con los conocimientos para seguir adelante. El énfasis debe estar en los objetivos de cada tema, y deben efectuarse evaluaciones parciales.

*Sumaria o final.* Se realiza al concluir el evento para valorar el total de objetivos alcanzados, individual o grupalmente. El énfasis debe darse en el logro del objetivo general del evento (*Ibidem*: 39 y 40).

### *Etapa 3. Ejecución del programa de capacitación*

La integración y esquematización de los recursos en el momento que toman vida los planes es, en otras palabras, el desarrollo del programa de capacitación.

Este desarrollo debe estar respaldado por la experiencia y una administración efectiva que permita al capacitador controlar las actividades del programa conforme a lo planeado.

Es necesario realizar una planeación minuciosa para lograr coordinar todos los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (tanto el interno como el externo) en la realización de los planes y programas, así como de los registros correspondientes.

Parte del éxito que se espera obtener en la ejecución se conseguirá con el buen desempeño de los instructores, su eficiencia será evaluada con el logro de los objetivos de aprendizaje.

Los instructores pueden ser agentes de la misma empresa o bien contratarse instructores externos o los servicios de alguna institución capacitadora (Pinto; 1994: 119).

### *Contratación de servicios externos*

**Instructores externos.** Son personas físicas que reúnen los requisitos marcados por la Ley Federal del Trabajo y tienen autorización para impartir instrucción en un área determinada.

En la contratación de estos servicios profesionales se deberán considerar varios factores; entre otros, están los siguientes:

- **Análisis curricular:** comprende la revisión de sus datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente y como instructor, así como otras actividades afines que haya realizado.
- **Análisis de su propuesta:** se refiere a la evaluación del programa de instrucción del curso a impartir, desde los objetivos, contenido temático, tiempo didáctico, metodología y materiales de apoyo.
- **Análisis del costo de intervención:** incluye la estimación del costo hora-instrucción o por paquete, costos adicionales y descuentos en caso de contratar volumen de horas.
- **Características personales:** presentación, seriedad y puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo para entrevistas previas a la realización del curso, e interés por conocer la organización de la empresa, esto con el objeto de adecuar su temática a las necesidades del cliente y para no originar problemas ideológicos (*Ibidem:* 120).

**Instituciones capacitadoras.** De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, estas instituciones, también llamadas Agentes capacitadores, si reúnen los requisitos correspondientes están autorizadas para ofrecer sus servicios profesionales a las empresas o instituciones que lo soliciten.

Algunas recomendaciones prácticas para la contratación de estas instituciones son las siguientes:

- **Análisis curricular.** Consiste en conocer las condiciones de su origen y desarrollo, el año de creación, fundadores, razón social o nombre comercial, tipo de sociedad, domicilio social y socios actuales.
- **Calidad del producto o los servicios.** Dentro del paquete de servicios que proporciona se debe analizar los objetivos de sus programas de ins-

trucción, los contenidos temáticos, la metodología empleada en la conducción de grupos, el tiempo didáctico programado y los materiales de apoyo con que cuenta.

- **Cuerpo de instructores.** Revisar el currículum de los instructores, así como su experiencia docente y como instructor de adultos; empresas e instituciones donde presta sus servicios; registro de instructor; características personales.
- **Análisis del costo del servicio.** Se refiere a estimar el costo de hora-instructor o asesoría, costo por el paquete del servicio, alquiler de películas, proyectores, transportación aérea y terrestre, hospedaje y alimentos para instructores, coordinadores y participantes.
- **Análisis de políticas de pago por el servicio.** Porcentajes de pago anticipado, penalizaciones económicas por reprogramación parcial o total y cancelaciones.

Para realizar la mejor elección, se recomienda recopilar varias propuestas preparadas por agentes capacitadores y elaborar un análisis comparativo con respecto a lo que ofrecen.

También, la selección deberá llevarse a cabo en función de las necesidades de capacitación detectadas, por ejemplo, si la necesidad de capacitación equivale a la falta de habilidad de algunos trabajadores para manejar cierta máquina, entonces sólo necesitamos a una persona que les enseñe cómo manejar la máquina (dicha persona puede ser un trabajador de la misma empresa), y no necesitaremos contratar a alguna institución capacitadora que nos ofrezca una gran variedad de servicios (*Ibidem*: 121 y 122).

### *Programas generales*

Los sistemas generales de capacitación, tal como marca la Ley Federal del Trabajo, están constituidos por organismos que tienen establecidos programas de enseñanza para capacitar a grupos de personas en determinada rama industrial o actividad económica y tienen carácter terminal.

En el caso de contratar servicios de capacitación de alguna empresa, conviene tener catálogos de proveedores de estos servicios y conocer las políticas financieras de la empresa respecto a este renglón.

Por otra parte, se deben obtener diferentes cotizaciones a fin de tener una idea del costo de la capacitación, para poder comparar precios en el mercado y así negociar con todos los conocimientos y circunstancias que se presenten manteniendo una imagen positiva de las obligaciones financieras (*Ibidem*: 123).

## *Formalización de contratación de servicios*

Según el tipo de servicio que se contrate, al capacitador se le recomienda formalizar las relaciones de servicios que se están contratando, con el propósito de especificar las condiciones, para dar seriedad y deslindar responsabilidades entre el contratante del servicio y la institución capacitadora que lo proporciona (*Ibidem*).

*Servicio de hoteles.* Una de las actividades que más tiempo absorbe es la que se refiere a la contratación de salones, refrigerios, aulas en hoteles y otras empresas que se dediquen a esta actividad. Para poder abreviar tiempo y costo, se deben elaborar listas de los hoteles y centros que proporcionen este tipo de servicios, las cuales pueden contener el nombre de la empresa, domicilio y teléfono, servicio que presta, formas de pago y personal responsable de esta función. También se recomienda contar con un formato para solicitar reservaciones en los hoteles, ya sea para el instructor o los participantes del curso (*Ibidem*).

*Alquiler de equipo y material de apoyo didáctico.* El alquiler de equipo contempla rotafolios, proyectores de cine y transparencias, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, video casetera, etcétera, por lo que se recomienda tener registro de los proveedores para su localización más rápida.

En este tipo de servicios existe la modalidad de pagar una fianza por el alquiler del equipo; para ello, es recomendable negociar en buenas condiciones antes de comprometerse, ya que muchas veces resulta más conveniente comprar el equipo.

*Contratación de servicios de impresión.* Se estima que un curso requiere por lo menos de 50 a 80 cuartillas de material didáctico, dependiendo de la duración del detalle de la información, de los anexos, las gráficas, etcétera.

Algunas áreas de capacitación cuentan con fotocopiadoras para uso exclusivo, pero otras en su mayoría necesitan del apoyo de imprentas externas con las que tienen que establecer contratos de servicio para la impresión de materiales didácticos, invitaciones, folletos y posters promocionales, entre otros (*Ibidem*: 124).

## *Servicios internos*

**Instructores internos.** Se selecciona a los trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que desde luego tengan interés por compartir sus conocimientos y experiencias, además de disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos y como instructores.



Para seleccionar y formar un adecuado grupo de instructores internos, en la empresa será necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el trabajador realmente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias.
- El trabajador debe dominar la materia que va a enseñar, conocer y haber experimentado en carne propia lo que trata de enseñar.
- El trabajador (futuro instructor) debe tener conocimiento sobre cómo aprenden los adultos, del porqué se resisten al cambio, cómo se motivan y cómo involucrarlos para que aprendan. El instructor tiene que saber diseñar guías didácticas, redactar los objetivos susceptibles de evaluar y estructurar los contenidos de los cursos que impartirá; además, poder comunicar sus ideas con orden y efectividad.
- Finalmente, hay que considerar la importancia de una personalidad adecuada, es decir, el instructor debe ser un líder que guíe y conduzca al grupo de trabajadores hacia los objetivos predeterminados. El instructor necesariamente tendrá la facultad de transmitir credibilidad y de disfrutar el dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias.

### Servicios

Entre los servicios internos con los que generalmente se cuenta en la empresa, y que pueden ser aprovechados por el área de capacitación, se encuentran:

- Los servicios generales para apoyo en limpieza de salones, mantenimiento de las instalaciones de los mismos, arreglo de mobiliario y reparaciones.
- Imprenta
- Servicio de diseño y dibujo
- Promoción y relaciones públicas; área que coordine las estrategias para la difusión y promoción de los programas, o bien la dirección de revistas internas, periódico interno, con el fin de crear una cultura de capacitación de la empresa.

Para lograr todos estos apoyos se requiere conocer toda la capacidad instalada de la organización, así como supeditarse a las normas y procedimientos establecidos para conseguirlos por la vía formal —aunque también por la vía informal se obtienen muchos recursos, dependiendo de las habilidades del capacitador (*Ibidem*: 125).

## *Coordinación de eventos*

La coordinación de los eventos de capacitación tiene el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse durante y después de un curso, y se refiere a los siguientes aspectos:

**Registro de participantes.** Para tener el control de los trabajadores susceptibles de recibir capacitación durante un periodo, es conveniente abrir tarjetas o carnés individuales que contengan la información relativa a los cursos de capacitación a los que ya han sido incorporados dichos trabajadores, para determinar los cursos que les hacen falta de acuerdo al programa de capacitación diseñado para el puesto que desempeñan.

Por lo regular, estos registros contienen el nombre del empleado, datos sobre su escolaridad, el puesto que ocupa actualmente y los que ha desempeñado dentro de la empresa, su antigüedad, el departamento o área a la que pertenece, los cursos en los que ha participado, fechas y duración.

Mantener actualizados estos datos permite planear con oportunidad los cursos, el número de participantes y detectar los problemas de cupo.

Los registros ayudan a localizar en forma personal o por teléfono a los participantes que deben asistir a un curso cuando existen cambios imprevistos en la programación. Asimismo, sirven para confirmar o hacer cancelaciones, lo cual ayuda a mantener la eficiencia administrativa del sistema de capacitación que establece una comunicación efectiva que redundará en una buena imagen.

**Formulación de invitaciones, difusión y seguimiento.** Una vez que se obtiene el material impreso del curso, se escoge el instructor y se determinan las instalaciones disponibles, se debe poner especial cuidado en informar a los participantes oportunamente sobre la realización de curso, con el propósito de despertar su interés y motivar su participación; para ello, una invitación personal es lo más efectivo y acertado.

Dicha invitación debe contener por lo menos la siguiente información: nombre de la persona a la que se dirige, nombre del curso, una breve explicación sobre los beneficios que obtendrá el empleado al participar en él, el contenido temático, duración, fechas y horario, nombre del instructor y lugar exacto en donde se desarrollará el evento.

Una vez elaboradas las invitaciones personales, éstas deberán distribuirse por lo menos ocho días hábiles antes del curso, para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo. Hecho esto, se tiene que verificar, por lo menos tres días antes del curso, que las personas asistirán al evento.

**Apoyos de instrucción.** Antes de iniciar cualquier evento debe verificarse que se cuente con todos los apoyos de instrucción necesarios, como aparatos

audiovisuales, pizarrones, etcétera, además es necesario que éstos se encuentren en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos.

**Lista de verificación.** En ésta se concentran todas las actividades que deben realizarse antes, durante y después de un curso para asegurar el éxito del mismo, con el fin de comprobar que efectivamente se hayan realizado. La lista de verificación comprende al detalle el desglose de las actividades, desde la entrega de invitaciones a los participantes hasta la clausura del evento y la entrega del reporte del instructor. A esta lista también se le puede denominar "control de coordinación de eventos".

**Inauguración y clausura del evento.** Lo más recomendable es formular un orden de las actividades que comprenden las ceremonias de inauguración y de clausura, y determinar a quién corresponde realizar cada una de ellas, cuidando los siguientes aspectos:

- Que sean dos personas quienes dirijan la ceremonia, cuya intervención no sea mayor de cinco minutos.
- Cuidar que el acto no se convierta en una tribuna libre para sacar a flote conflictos ni frustraciones.
- Mostrar seguridad sobre lo que se ofrece sin prometer lo que no se puede cumplir, ni justificar posibles fallas que pudieran presentarse.
- Evitar engaños y amenazas.
- Mostrarse cortés y amable durante la exposición.

Cabe mencionar que tanto en la ceremonia de inauguración como en la de clausura, las personas que dirigen el evento deben estar atentas para captar las inquietudes de los participantes y encausarlas al objetivo del mismo.

**Refrigerios.** Dependiendo de las características del evento, del objetivo del mismo y del tiempo didáctico, se deben planear periodos de descanso durante cada sesión del estudio para evitar la fatiga del grupo y del mismo instructor, por lo que es conveniente realizar un descanso de entre diez y quince minutos por cada tres horas de estudio. Por otro lado, debe cuidarse que no falte el café, las galletas y refrescos, ya que en algunos casos los cursos pueden ser evaluados en función de los servicios que se ofrecen.

**Cambios imprevistos.** Es común que durante la capacitación se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción; por ejemplo, el instructor no se presenta a la sesión o llega tarde a ella cuando el grupo ya se prestaba a retirarse. Siempre que ocurra cualquiera de estas situaciones, el capacitador debe hacer uso de su talento e imaginación para resolverlas airoosamente, con paciencia y madurez para reconocer los errores actuando con rapidez y sin buscar culpables.

**Recalendarización.** Cuando existen cambios en la programación de los eventos de capacitación se deben realizar los ajustes necesarios para avisar oportunamente tanto al instructor como a los participantes los motivos de la suspensión y las fechas en que se realizará el curso posteriormente, a fin de que no decaiga el interés en él. Sin embargo, lo mejor es evitar estas situaciones y lo más pertinente es que el capacitador, antes de difundir un evento, se cerciore de las fechas en que serán realizados otros eventos de la empresa para evitar duplicidad de actividades.

**Conclusión de eventos.** El responsable de capacitación debe estar pendiente de todas las actividades que se llevaran a cabo en el curso, desde el inicio hasta la clausura. Esta última es ceremonia especial en la que a parte de sensibilizar a los participantes sobre los resultados que se esperan de ellos, se les invita a llevar hojas de evaluación sobre el curso.

**Supervisión de actividades.** La supervisión en la fase de ejecución desempeña un papel primordial en virtud de que se tiene que verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización de un evento, para asegurar que se cumplan los objetivos esperados.

**Reporte de actividades.** Al finalizar un evento se debe recopilar toda la información que nos permita tomar decisiones de carácter administrativo y técnico, integrándola en un reporte que contemple básicamente los siguientes puntos:

- Evaluación de los participantes.
- Evaluación del instructor
- Evaluación de reacción
- Situaciones que alteraron los resultados y alternativas de solución.

Después de este análisis cuantitativo se realiza la interpretación, considerando la información cualitativa proporcionada a través de las entrevistas con el personal del departamento de capacitación, los usuarios y el área de la empresa a la que se dio servicio. Finalmente se elabora el informe en el que deben estar contenidas las recomendaciones para mejorar la función de capacitación (*Ibidem*: 125, 127, 128, 131-134).

### ***Control administrativo***

El establecimiento de controles y registros es la parte complementaria de la información que se debe tener en todo proceso de capacitación. El control administrativo implica las siguientes actividades:

- Diseño de formatos de control: de asistencia de participantes a cursos, de eventos impartidos, de personal capacitado, entre otros.
- Verificación de datos.
- Establecimiento de estándares de trabajo sobre el control administrativo de la capacitación.
- Elaboración y presentación de informes de avance sobre los resultados de la administración, que incluya desde la elaboración de cursos, programación, elaboración del presupuesto, aplicación de partidas presupuestales y el costo de los programas desarrollados.

Estas actividades ayudan a la elaboración de informes correctos y oportunos, evitando pérdida de tiempo y errores (*Ibidem*: 136).

### *Control presupuestal*

Se refiere al control del gasto desde el punto de vista contable, relativo a las erogaciones necesarias para realizar las actividades de capacitación.

El presupuesto del departamento de capacitación cubre tres grandes aspectos:

- **Honorarios de recursos humanos:** pagos a instructores externos y agentes capacitadores, y compensaciones para los instructores internos.
- **Gastos de operación:** pagos de papelería, impresión, fotocopiado, alquiler de material fílmico y equipo audiovisual.
- **Inversión:** destinada a la adquisición de equipo audiovisual, a la remodelación o construcción de un centro de capacitación y tecnología en general.

El control presupuestal es el conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a todo administrador para planear, ordenar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones de departamento con el mínimo esfuerzo (*Ibidem*: 137 y 138).

### *Etapa 4. Evaluación de la capacitación*

Es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorar y de validar, técnica y profesionalmente, la capacitación en función de sus resultados.

En este sentido, la evaluación debe ser identificada como *la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que puedan afectar su correcto desarrollo.*

En la evaluación se identifican dos niveles: microevaluación y macroevaluación (*Ibidem*: 143-144).

### *Microevaluación*

Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados del aprendizaje, productos del proceso instruccional, proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del proceso de capacitación, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene llevar a cabo, con el propósito de reducir o evitar desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

En el nivel de la microevaluación, se ubican la evaluación de la reacción o del impacto y la evaluación del aprendizaje.

*Evaluación de la reacción o del impacto.* Este primer tipo de evaluación mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los programas de capacitación. Para realizar este tipo de evaluación es recomendable utilizar un formato de evaluación de cursos y que sea entregado a los participantes para que lo contesten antes de dar por terminado el curso de capacitación.

Es importante realizar este tipo de evaluación para tener información útil y objetiva que evite que la alta gerencia tome decisiones sobre la base de uno a más comentarios aislados.

Cabe mencionar que el hecho de que los participantes salgan satisfechos del curso de capacitación no significa que hayan aprendido. Por ello, la microevaluación, la evaluación de la reacción ha de ser complementada con la evaluación de resultados de aprendizaje.

*Evaluación del aprendizaje.* El proceso enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas que faciliten las experiencias que propicien el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos de la capacitación. Lo anterior permite constatar tanto al instructor como al trabajador hasta qué grado y de qué manera están alcanzando sus metas.

El propósito esencial de la evaluación es verificar desde el inicio si las acciones que se han seguido son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además, la evaluación permite detectar en qué momento y en qué punto existe una falla en el proceso para modificarlo o reestructurarlo.

Así, para determinar si el entrenamiento ha sido exitoso o no se requiere analizar el programa de capacitación siempre a partir de los objetivos planteados para el mismo.

Los pasos a seguir para la evaluación del aprendizaje son:

- Identificar el objetivo general y los objetivos específicos
- Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad.
- Diseñar el instrumento de evaluación
- Aplicarlo a participantes
- Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje (*Ibidem*: 146 y 148).

### *Macroevaluación*

La evaluación es una fase importante del sistema de capacitación, ya que el desarrollo de sus procesos tiene importantes repercusiones en la planificación, el desarrollo y la ejecución tanto del proceso administrativo como del instruccional y legal. Asimismo, los resultados de la evaluación fundamentan la toma de decisiones en lo referente a la planificación e implementación de innovaciones al sistema.

Entendemos por proceso administrativo de la capacitación al hecho de aplicar a esta actividad los principios y funciones de la administración (planeación, organización, integración, dirección y control).

El proceso legal se refiere a las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación.

El proceso instruccional atiende a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Este proceso permite establecer la relación entre el instructor y los participantes, siendo responsabilidades del instructor la planeación y conducción del proceso de capacitación, con el fin de promover el aprendizaje de los trabajadores.

La macroevaluación, o evaluación de la función, es la combinación evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como del instruccional y legal.

Este nivel de la evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capa-

citación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación.

*Áreas de acción de la macroevaluación.* La macroevaluación interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, dándose generalmente en las siguientes áreas:

- Sistema de capacitación adoptado
- Proceso de enseñanza-aprendizaje
- Métodos y técnicas de análisis para efectos de la detección de necesidades de capacitación.
- Procedimientos de ejecución
- Políticas generales y particulares
- Estructura organizacional formal que adopta la función
- Recursos materiales y humanos empleados
- Estrategia legal.

#### Alcances de la evaluación

*Evaluación inmediata.* Si la evaluación se aplica para determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas de trabajo, conducción de la enseñanza y, en general, para medir la reacción de los usuarios, se está aplicando una evaluación inmediata o captación del impacto del proceso de entrenamiento.

*Evaluación mediata.* Si la evaluación atiende a los efectos de la capacitación considerándola estrechamente vinculada con los procesos productivos entonces se establece la evaluación mediata.

*Evaluación ulterior.* Si la capacitación se considera como sinónimo de efectividad organizacional y se enmarca en un proceso planeado de desarrollo organizacional que contemple claramente la problemática a resolver por medio del entrenamiento, ésta se convierte en un instrumento que capta la problemática organizacional con gran amplitud. Es aquí donde la capacitación cobra toda la plenitud técnica y los resultados que arroja se convierten en estratégicos para la empresa; en este caso nos referimos a la evaluación ulterior o evaluación de la efectividad del sistema de entrenamiento.

#### Límites de la evaluación

Límites de la evaluación por razones que están al margen del sistema de capacitación:



- Carencia de información, indicadores y, en general, de insumos para hacer el entrenamiento.
- Resistencia, rechazo, falta de apoyo y conciencia de que el entrenamiento es responsabilidad de un área o una persona, y no de que es parte de las responsabilidades mismas de los jefes y supervisores.
- Carencia de una estructura organizacional y sistemas estables de trabajo.
- Falta de recursos tecnológicos, materiales y humanos, o por creer que el entrenamiento se puede dar sin escatimar esfuerzos, tiempo y presupuestos.
- Falta de concientización de la gerencia, y por pensar que el cambio de conductas se da de la noche a la mañana.

Límites de la evaluación por razones internas al sistema de capacitación:

- Falta de una correcta determinación o detección de necesidades.
- Definición de objetivos desvinculados de las causas o razones que justifican la acción capacitadora.
- Falta de objetivos instruccionales, o de objetivos instruccionales que no son susceptibles de medir.
- Selección equivocada de estrategias, enfoques, métodos, técnicas e instrumentos de análisis y de construcción instruccional.
- Manejo equivocado de los procedimientos legales administrativos.
- Carencia de procedimientos de ejecución y control.
- Carencia o deficiencia en la propia estructura del sistema.
- Falta de políticas y lineamientos que normen el entrenamiento y que sean respetados.
- Falta de manuales de instrucción y apoyos didácticos.
- Selección y entrenamiento deficiente de instructores o falta de refuerzo e incentiación del subsistema de instrucción interna.
- Carencia de personal calificado a cargo del entrenamiento (*Ibidem*: 153, 154, 156-158).

Como observamos, son muchos los límites y obstáculos a los que se enfrenta el administrador del programa de capacitación en cuanto a la evaluación del mismo, sin embargo, cada uno de esos límites puede ser solucionado o superado si es detectado a tiempo y se le dedica la atención, esfuerzo y control necesarios.



## 6. MARCO LEGAL

### CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la ley fundamental que establece las ordenanzas o estatutos con los que se gobierna nuestro país. En su artículo 123, apartado A, establece lo referente a las organizaciones con fines colectivos:

**FRACCIÓN XIII.** Las entidades como una organización que persigue fines colectivos, están obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo, ya que éstas, por lineamientos jurídicos, determinarán los procedimientos conforme a los cuales los patrones deben apegarse y cumplir con dicha obligación.

**FRACCIÓN XXXI, INCISO B.** En los términos de la ley y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación o adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo para los cuales las autoridades federales contarán con el auxilio de jurisdicción local en los términos de la ley reglamentaria correspondiente (LFT; 2000: 4, 8 y 19).

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

#### Título primero: Principios generales

**ARTÍCULO 3.** Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

**ARTÍCULO 7.** El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad que se trate.

## Título segundo: Relaciones Individuales de Trabajo

ARTÍCULO 25. El escrito que conste las condiciones de trabajo deberá contener:

FRACCIÓN VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley.

## Título cuarto: Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patronos

ARTÍCULO 132. Son obligaciones de los patronos:

FRACCIÓN XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este título.

FRACCIÓN XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deberán formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por la ley (*Ibidem*: 22, 26, 36, 82 y 84).

## LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ARTÍCULO 40. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

FRACCIÓN VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar sus investigaciones, prestar servicios de asesorías e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, que requieren los sectores productivos del país y en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (2000).

## CRITERIOS ADMINISTRATIVOS, FORMATOS E INSTRUCTIVOS

El 18 de abril de 1997 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el "Acuerdo 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". El acuerdo contiene los nuevos lineamientos administrativos que deberán cumplir las empresas en materia de capacitación a partir del 17 de julio de 1997, fecha en que entró en vigor dicho acuerdo, según el artículo 1.º, transitorio del mismo.

**ARTÍCULO 1.º** 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:

1. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación de operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.
2. 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.
3. 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 ocupen, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas.
4. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, respecto a la integración de las comisiones mixtas conforme al formato DC-1 (anexo 1). La Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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 12 meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

Con relación a los planes de capacitación y adiestramiento, el acuerdo establece que:

**ARTÍCULO 2.º** 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:

1. 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.
2. Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

- a) Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y los 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. Los planes y programas específicos elaborados en el 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 especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.
  - e) Cuando sea el caso podrán incluir los cursos 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 extranjeros que impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional.
3. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos 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.
4. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica 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.
5. 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 del Trabajo y Previsión Social en el formato DC-2 (anexo 2), dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas donde rija contrato colectivo, la presentación será dentro de los primeros 60 días de los años impares.

6. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el formato DC-2B (anexo 3).

ARTÍCULO 3.º 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:

1. 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.
2. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:
  - a) Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.
  - b) Serán autenticadas por la Comisión Mixta 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 20 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 4).
3. Las empresas deberán hacer del 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 5), dentro de los 20 días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTÍCULO 4.º Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la autorización y registro de agentes capacitadores externos:

1. 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.

2. 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 personal docente para impartir capacitación.
- b) Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas servicios de capacitación a las empresas.

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

El formato DC-5 (anexo 6)

- 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.
- 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:

El formato DC-5

- Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empírica o académicamente.
  - Dos fotografías tamaño infantil.
4. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 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.
5. Los agentes capacitadores externos podrán autorizar 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 las disposiciones legales aplicables en materia de derecho de autor.



6. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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 al derecho de audiencia correspondiente.

ARTÍCULO 5.º 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. 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 información requerida de los trabajadores a quienes les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, respetando las características de dicho formato, en un disquete de 3.5 pulgadas (STPS; 1997).



## 7. CONOCIMIENTO DEL MEDIO SUJETO A INVESTIGACIÓN

Con la intención de que se tenga un conocimiento más amplio y objetivo del campo de investigación, a continuación se proporciona la información recopilada previamente e involucrada con el presente trabajo.

La empresa a la que nos hemos avocado es la referente a eventos deportivos y de espectáculos, y que se ubica en uno de los principales inmuebles del país, con un reconocido liderazgo porque presenta eventos de carácter deportivo y de espectáculos, entre ellos: partidos de fútbol soccer y conciertos musicales que han involucrado artistas contemporáneos.

En el cuadro 1 se realacionan las principales empresas de eventos deportivos y espectáculos en el Distrito Federal:

Cuadro 1

NÚM.	NOMBRE DEL INMUEBLE	DELEGACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRA	PERSONAL EMPLEADO	CAPACIDAD DE AFORO (ESPECTADORES SENTADOS)
1.	Eventos deportivos-espectáculos	Coyoacán	501-1000	106 000
2.	Plaza de Toros "México"	Benito Juárez	251-500	55 000
3.	Foro Sol	Iztacalco	251-500	60 000
4.	Olimpico Universitario CU	Coyoacán	251-500	45 000
5.	Estadio Azul Grana	Benito Juárez	251-500	36 000
6.	Palacio de los Deportes	Iztacalco	251-500	21 000
7.	Auditorio Nacional	Miguel Hidalgo	101-250	10 000

Asimismo, las principales empresas dedicadas a promover los espectáculos masivos en el área metropolitana están relacionadas con:

- Clubes de fútbol
- Estaciones de radio
- Federación Mexicana de Fútbol
- Corporación Interamericana de Entretenimiento
- Operadora de Centros de Espectáculos
- En vivo.

Para la realización de los eventos que promueven, además de considerar aspectos mercadológicos, esas empresas contemplan estratégicamente las variables relacionadas con las características físicas propias de cada inmueble, donde pueden realizar dichos eventos, como pueden ser: capacidad de aforo, costo de arrendamiento, servicios internos, iluminación, audio, distribución del espacio, seguridad, etcétera. Con base en ello, de las diversas empresas posibles que se dedican a presentar espectáculos, el promotor selecciona la que ofrezca las mejores condiciones para la realización del evento respectivo.

La empresa Eventos Deportivos-Espectáculos (véase figura 1) es una obra cimentada y moldeada en más de cien mil toneladas de concreto por el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez (creador entre otras obras del Museo Nacional de Antropología e Historia y la nueva Basílica de Guadalupe), y es actualmente la sede más importante de eventos deportivos y espectáculos en México.

Fue construida sobre una superficie aproximada de 64 mil metros cuadrados del extinto volcán Xitle e inaugurada el 29 de mayo de 1966.

Cuenta con una infraestructura excepcional, con máxima visibilidad a la cancha desde cualquier punto de palcos, plateas o gradas de día o de noche, ya que los ángulos de visión fueron calculados con toda precisión gráfica y matemática, a lo que podemos agregar que cuenta con accesos y salidas por vías rápidas, pudiendo ser desalojado por completo en tiempo promedio de 18 minutos.

Tiene habilitadas dos pantallas gigantes de 16 metros de largo por 9 de ancho, siendo las más grandes y modernas de todos los estadios de fútbol del mundo.

Por su magnitud y capacidad es considerado como uno de los estadios más importantes a nivel mundial, ya que tiene capacidad para 106 mil espectadores cómodamente sentados, además de una zona especial para personas con discapacidad.

Este inmueble ha tenido el privilegio de ser sede de dos copas del mundo (1970 y 1986), así como del mundial femenino (1971), el mundial juvenil (1983), la Copa FIFA Confederaciones (1999), eventos olímpicos (1968), juegos panamericanos (1975), torneos con equipos nacionales y extranjeros (desde 1966

hasta la fecha), y en la actualidad juegan como locales los equipos América, Necaxa y la Selección Nacional.

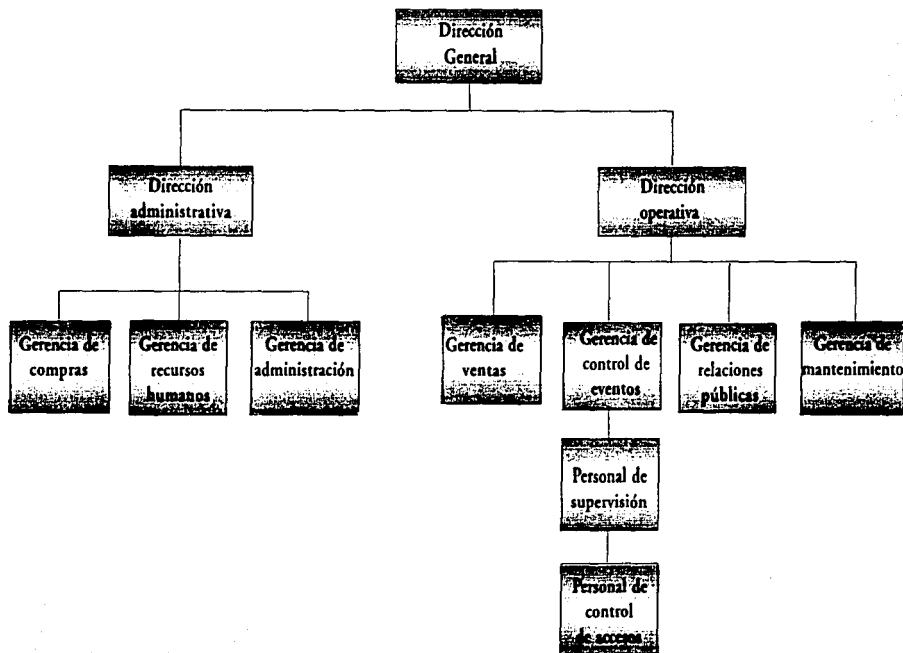
Ha acogido eventos especiales como los conciertos de Elton John (1992), Michael Jackson (1993), Gloria Estefan (1997) y el concierto masivo para la despedida del grupo Bronco (1997).

También se ha llevado a cabo otro tipo de eventos, como peleas de box internacionales (1967 y 1993), partidos de fútbol americano profesional (American Bowl 1994, 1997, 1998, 2000) y desde 1997 hasta la fecha, el cierre masivo del Teletón.

Pero fue en 1999 cuando la empresa Eventos Deportivos-Espectáculos se consolidó como emblema de orgullo nacional con la cuarta visita pastoral de su Santidad Juan Pablo II, con el primer encuentro de generaciones, mensaje que se emitió a través de un enlace satelital transmitido a todo el Continente Americano.

Por esto y mucho más, la empresa Eventos Deportivos-Espectáculos es considerada como un magno recinto nacional que guarda en su interior sueños, ilusiones y esperanzas, enmarcando, en una sola estructura, el orgullo del pueblo mexicano.\*

FIGURA 1. Estructura de la empresa de servicio "Eventos Deportivos-Espectáculos".



FLUJO DEL PROCESO Y DISPOSICIONES LEGALES PARA LA REALIZACIÓN  
DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS EN LA EMPRESA

---

Delegación Coyoacán



Subdelegación Jurídica y de Gobierno



Unidad Departamental de Giros Mercantiles y Espectáculos Públicos (UDGMYPEP).



Los artículos 1 y 3 de la Ley para la Celebración de Espectáculos Públicos en el Distrito Federal (LCEPDF) (DOF-LCEPDF; 1997: 24) verifican el cumplimiento de las disposiciones establecidas tanto en la misma ley como en la Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles en el D.F. (LFEMDF) (GODF-LFEMDF; 2000) con el objeto de regular la celebración de los mismos, entre las que destacan:



Que "Eventos Deportivos-Espectáculos" como persona moral cuente con la licencia de funcionamiento del giro espectáculos públicos para la realización de eventos deportivos y musicales que organice como establecimiento mercantil (Art. 2 de la LFEMDF, pág. 3).



Cumplir con el ordenamiento legal de dar aviso a la Delegación Coyoacán, notificando la presentación del evento deportivo o musical en el inmueble con 10 días hábiles de anticipación a la fecha en que se pretenda presentar dicho espectáculo público (Arts. 19 y 23 de la LFEMDF, págs. 28 y 29), anexando:

- Copia del aviso presentado, que será devuelto en forma inmediata debidamente sellado (Art. 23 de la LCEPDF, pág. 29).
-

FLUJO DEL PROCESO Y DISPOSICIONES LEGALES PARA LA REALIZACIÓN  
DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS EN LA EMPRESA  
(continuación)

---

- Presentar el aviso utilizando el formato que para este efecto proporcionen las ventanillas únicas o de gestión para la realización del trámite (Art. 20 de la LCEPDF, pág. 28).
- El programa del evento en el que se deberá especificar:
  1. El tipo y contenido del espectáculo público a presentar.
  2. Publicidad por medio de la cual se pretende difundir.
  3. Horario y fecha en que se pretende llevar a cabo
  4. El precio de las localidades que se expenderán
  5. Aforo autorizado (Art. 21 de la LCEPDF, pág. 29).



Respuesta en un plazo máximo de cinco días hábiles y previo pago de los derechos que establezca el código financiero del D.F. deberá expedir permiso solicitado o negarlo si resulta improcedente (Art. 26 de la LCEPDF, pág. 30).



Vigilar que "Eventos Deportivos-Espectáculos" cumpla con las disposiciones establecidas para la celebración de espectáculos públicos:

- a) Que el evento se desarrolle conforme al aviso solicitado.
  - b) Tenga a vista del público durante la celebración del espectáculo el permiso que la Delegación le haya expedido.
  - c) Notifique a la Delegación y al público con un mínimo de tres días hábiles de anticipación cambios en el programa del espectáculo público que pre-
-



FLUJO DEL PROCESO Y DISPOSICIONES LEGALES PARA LA REALIZACIÓN  
DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS EN LA EMPRESA

(continuación)

- 
- 
- senten por los mismos medios que hayan utilizado para su notificación y difusión.
- d) Respete horarios autorizados por la Delegación para la presentación del espectáculo.
  - e) Esté autorizado por la delegación para expender bebidas alcohólicas en envase abierto o al copeo.
  - f) Cuenten con los servicios necesarios para garantizar el orden, la seguridad e integridad de participantes y espectadores durante la realización del espectáculo.
  - g) Presente el espectáculo en términos y condiciones ofrecidos en la publicidad que éste haya difundido al público.
  - h) Mantenga orden durante la celebración del espectáculo de asistentes y empleados en el establecimiento.
  - i) Cuenten con el programa especial de protección civil establecido en la Ley de Protección Civil.
  - j) Respete aforo autorizado en el permiso y la capacidad física del local.
  - k) Cumpla con las disposiciones del Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal y normas técnicas complementarias que resulten aplicables con motivo de la colocación de gradas, templete, estructuras, mamparas y demás instalaciones cuyo montaje se requiera para el espectáculo público.
  - l) Se apegue a las medidas especiales de seguridad y logística que se instrumentarán para mitigar los efectos de la celebración (Art. 12 de la LCEPDF, pág. 26).



Las funciones de revisión, supervisión y vigilancia a los ordenamientos de la Ley sean realizadas mediante visitas de revisión administrativa (Art. 75 de la LCEPDF, pág. 37).



FLUJO DEL PROCESO Y DISPOSICIONES LEGALES PARA LA REALIZACIÓN  
DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS EN LA EMPRESA  
(continuación)

---

---



Que competen:

- A la Delegación (UDGMyEP, Art. 77 de la LCEPDF, pág. 37).
- A la Comisión de Espectáculos Públicos Deportivos (Art. 65 de la LCEPDF, pág. 35).
- A la Comisión de Espectáculos Musicales (Art. 70 de la LCEPDF, pág. 36).



Y en caso de contravención a las disposiciones de la Ley dará lugar a la imposición de medidas de seguridad, sanciones económicas, clausura del establecimiento mercantil, suspensión del espectáculo público y revocación de oficio del permiso correspondiente (Art. 76 de la LCEPDF, pág. 37).

---



## 8. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para este propósito se establecieron diferentes alternativas, que analizadas cada una de ellas nos permitieron determinar la hipótesis de la presente investigación.

Las alternativas consideradas sobre la capacitación son las siguientes:

- Permite mejorar las habilidades cognitivas del personal de la empresa, contribuyendo así a la consecución de los objetivos de la misma.
- Facilita la educación de la persona al puesto, por lo que el cumplimiento del contenido del mismo es más factible.
- Contribuye a mantener un potencial humano conveniente a los requerimientos del mundo tan cambiante donde converge la empresa.
- Contrarresta las limitaciones cognitivas del personal, por lo que el mismo siempre estará acorde a los cambios que se susciten en el medio en el que se desenvuelve la empresa.
- Proporciona los conocimientos que el personal requiere y al nivel cognoscitivo que se necesita, y así se asegura una planeación de carreras adecuada para cada persona.
- Permite la manifestación adecuada de las necesidades del personal en las exigencias de la organización.
- Contribuye a que los requerimientos del personal se solventen oportunamente, porque los reemplazos estarán debidamente preparados para contrarrestar imponderables que resquebrajen la empresa.

Así, la hipótesis concordante a los requerimientos de la investigación, para aprobarla o rechazarla, es: "Si la capacitación al personal no es la adecuada para el control del acceso del público a los eventos recreativos y deportivos, repercutirá en problemas de diversa índole, incluyendo pérdidas económicas para la empresa".

*Hipótesis nula.* Si la capacitación al personal no es la adecuada, para el control del acceso del público a los eventos recreativos y deportivos, no repercutirá en nada.

Las hipótesis anteriores establecen las variables que determinan su contexto y son las siguientes:

*Variable independiente.* Si la capacitación al personal no es la adecuada para el control de acceso del público a los eventos recreativos y deportivos...

*Variable dependiente.* Repercutirá en problemas de diversa índole, incluyendo pérdidas económicas para la empresa.



## 9. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como se mencionó en puntos anteriores, las pretensiones aquí expuestas son:

- Comprobar o rechazar la hipótesis planteada con base en el marco de referencia establecido anteriormente.
- Determinar con base en las personas que han estado involucradas por lo menos en un curso o evento de capacitación, hasta dónde dichos cursos concuerdan con los requerimientos de quienes asistieron a los mismos, y generaron en los participantes el cambio de conducta respectiva, y qué tan provechosos fueron tanto para el personal como para la organización.
- Conocer si después del curso o evento mejoró la predisposición del personal hacia el trabajo y hacia la organización.
- Considerando en principio algunos factores higiénicos en los que se involucra la capacitación, qué tan importante es la misma para con las personas que han participado en dichos cursos.
- Conocer la manera de pensar de los participantes en los cursos y su reflejo conductual y operacional en el contexto organizacional.
- Determinar si la presencia del Licenciado en Administración en el terreno de la capacitación, tomando como base el plan de estudios que le compete y por ser altamente provechosa para la empresa, garantiza una mayor rentabilidad.





## 10. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para conformar la presente investigación, tomamos como universo a las 500 personas relacionadas con el control del acceso al inmueble, y que representa el promedio de elementos que se ocupan cuando se trata de algún evento de importancia que asegura su lleno.

Considerando como universo a 500 personas, y aplicando el siguiente procedimiento para determinar la muestra.

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = grado de confiabilidad → 90%

p = número de éxitos

q = número de fracasos

E = grado de error

Sustituyendo:

$$n = \frac{(90\%)^2 (.5) (.5)}{(0.10)^2}$$

Donde para un grado de confiabilidad de 90% en la tabla de la distribución normal es igual a 1.645.

$$n = \frac{(1.645)^2 (.25)}{(0.01)}$$

$$n = 67.65062$$

Continuando con la aplicación de esta fórmula:

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no - 1}{N}}$$

Donde:

n = número de la muestra

no = resultado obtenido de la primera fórmula

N = universo

Sustituyendo:

$$n = \frac{67.65062}{1 + \frac{67.65062 - 1}{500}}$$

$$n = \frac{67.65062}{1.1333012}$$

$$n = 59.693416$$

La cifra final de cuestionarios a aplicar (muestra) será redondeada a la cantidad de 60, lo cual es suficiente para los fines de nuestra investigación, ya que se cuenta con un universo de características homogéneas (Stevenson; 1981).



## 11. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El vocablo investigar viene del latín *investigare* que significa registrar, indagar o descubrir la verdad (Zorrilla; 1990: 40).

La investigación surge cuando se tiene conciencia de un problema.

El punto de partida de la investigación es la existencia de un problema que habrá de definirse, examinarse y analizarse críticamente, para poder luego intentar su solución.

Por lo expuesto, al aprobar o rechazar la hipótesis planteada anteriormente, así como los demás objetivos establecidos previamente, se presenta la secuencia considerada en el presente trabajo y que a continuación se menciona:

### PROGRAMACIÓN

Cuando se determinó el problema de esta investigación, se consideró conveniente la elaboración de un control en el que se involucraran las actividades requeridas en la investigación y el tiempo en que se llevarían a cabo, con base en una secuencia ordenada y sistematizada.

Para lo anterior, y por su viabilidad, se utilizó la gráfica de Gantt (véase fig. 2), estableciendo una relación entre las actividades a realizar y el tiempo para su ejecución (véase cuadro 2 y fig. 3), tomando en cuenta a su vez, de la disponibilidad de los integrantes de la investigación, la factibilidad de la misma entre otros aspectos.

### INSTRUMENTOS

Con el objeto de recopilar información suficiente, se seleccionaron las siguientes técnicas:

ACTIVIDADES	Tiempo	TIEMPO (mes-semanas)																											
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento de la investigación.	A			00	00																								
	E			00	00																								
	R			00	00																								
Planeación de las actividades a realizar.	A			00		00	00																						
	E			00		00	00																						
	R			00		00	00																						
Presentación del proyecto.	A							00	00																				
	E							00	00																				
	R							00	00																				
Investigación de los antecedentes de la empresa.	A									00	00																		
	E									00	00																		
	R									00	00																		
Determinación de la metodología.	A											00	00	00	00														
	E											00	00	00	00														
	R											00	00	00	00														
Formulación de la hipótesis.	A															00	00												
	E															00	00												
	R															00	00												
Determinación de la muestra.	A																				00								
	E																				00								
	R																				00								
Recopilación de los datos.	A																												
	E																												
	R																												
Análisis e interpretación de la información.	A																												
	E																												
	R																												
Diseño del proyecto a implementar.	A																												
	E																												
	R																												
Redacción y mecanografía del trabajo.	A																												
	E																												
	R																												
Impresión.	A																												
	E																												
	R																												

A: Asesoría y Seguimiento.



Inicio de semestre.



E: Tiempo Estimado.



R: Tiempo real, el que efectivamente resultó para la ejecución del trabajo.



**Entrevista.** Se aplicaron entrevistas dirigidas a:

- Académicos con nivel de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México e involucrados en el área de Recursos Humanos, con el fin de conocer su opinión en relación con la capacitación, tema central de esta investigación.
- Personal de control de accesos para aplicar el cuestionario tanto piloto como el definitivo.

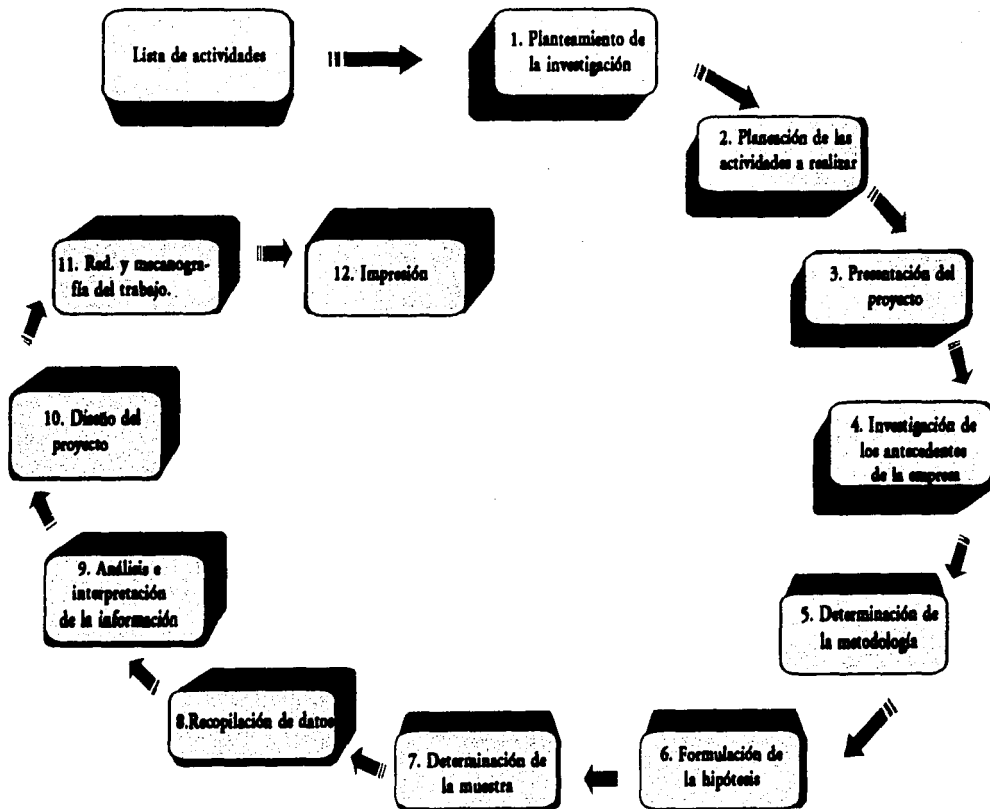
**Cuestionario.** Se utilizó con la finalidad de obtener la información necesaria sobre hechos y opiniones del personal de control de accesos de la organización en estudio, ya que en él quedaron asentadas dichas opiniones que respondieron a preguntas específicas.

**Observación directa.** Realizada en las instalaciones de la empresa en los distintos accesos del público y en donde el personal de control ejecuta sus funciones, con el propósito de observar la realización de su trabajo y así detectar o identificar comportamientos susceptibles de considerar en el estudio.

CUADRO 2. *Lista de actividades.*

NÚM.	ACTIVIDAD	DURACIÓN (SEMANAS)
1.	Planteamiento de la investigación	02
2.	Planeación de las actividades a realizar	01
3.	Presentación del proyecto	01
4.	Investigación de los antecedentes de la empresa	02
5.	Determinación de la metodología	03
6.	Formulación de la hipótesis	02
7.	Determinación de la muestra	01
8.	Recopilación de datos	03
9.	Análisis e interpretación de la información	01
10.	Diseño del proyecto a implementar	02
11.	Redacción y mecanografía del trabajo	24
12.	Impresión.	01

FIGURA 3.





## CUESTIONARIO PILOTO Y PRUEBA PILOTO

El diseño de este cuestionario piloto (tuvo como finalidad estructurar este instrumento con preguntas acordes con la información que se pretendía conocer; además de detectar posibles fallas, deficiencias y lagunas que pudiera tener éste, y así contar con bases objetivas para construir el cuestionario definitivo.

Para detectar las fallas de interpretación del cuestionario se aplicó a un grupo reducido de controladores, previa sensibilización, para que manifestaran si las preguntas involucradas en este instrumento eran claras o no, y qué recomendaciones perfectibles se tenían que considerar para una mayor claridad.

Dentro de las deficiencias manifestadas están las siguientes:

- Incomprensión de algunas palabras utilizadas en el cuestionario.
- Reestructuración de la redacción de algunas preguntas porque estaban mal enfocadas.
- Eliminación de algunas preguntas innecesarias por ser repetitivas.

**CUESTIONARIO  
(PILOTO)**

**Datos generales**

Edad \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

Preparación académica \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia laboral \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## La capacitación en su trabajo

Cursos recibidos en la empresa:

Ninguno ( )                      Sí ( )                      ¿Cuántos? ( )

En relación con el contenido de los cursos:

	Sí	No
¿Su contenido se ajusta a su trabajo?	( )	( )
¿Su diseño abarcó un orden o metodología?	( )	( )
¿El instructor fue el indicado?	( )	( )
¿Las técnicas de enseñanza fueron las apropiadas?	( )	( )
¿Conocieron antes del curso sus necesidades?	( )	( )
¿El curso fue provechoso para usted?	( )	( )
¿Requiere el curso una reestructuración en la logística?	( )	( )
¿Se debe aplicar reingeniería para los nuevos cursos?	( )	( )
¿Los métodos utilizados por el instructor fueron los adecuados?	( )	( )
¿Lo que abarcó el curso fue suficiente?	( )	( )

## Efectos de los cursos

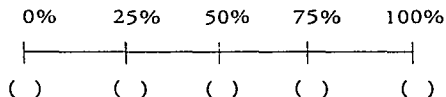
Después del curso:

	Sí	No
¿Los cursos son benéficos?	( )	( )
¿Le ayudó a mejorar su desempeño?	( )	( )
¿Hubo más confusiones después del curso?	( )	( )
¿Hubo más problemas en su trabajo?	( )	( )
¿Los compañeros están más renuentes a la colaboración?	( )	( )
¿Hay mejores canales de comunicación?	( )	( )
¿Se manifiesta menos interés en el trabajo?	( )	( )
¿El acceso del público al evento ha estado mejor controlado?	( )	( )
¿Han sido insuficientes los cursos y por eso persisten los errores en el control de acceso del público?	( )	( )
¿Son necesarios más cursos?	( )	( )

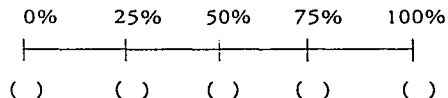
Para que usted proporcione a la empresa un mejor servicio a través de su trabajo, se requiere:

	Sí	No
¿Una mejor estructura de sueldos?	( )	( )
¿Un mejor trato?	( )	( )
¿Que mejore el ambiente laboral?	( )	( )
¿Que la capacitación sea preventiva y no correctiva?	( )	( )
¿Más compañerismo?	( )	( )
¿Que haya incentivos adicionales?	( )	( )
¿Que la empresa lo tome más en cuenta?	( )	( )
¿Más coordinación por parte de la empresa?	( )	( )

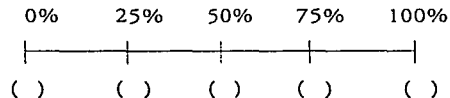
¿En qué porcentaje, considera, le sirve a la empresa lo que usted aprendió en el curso?



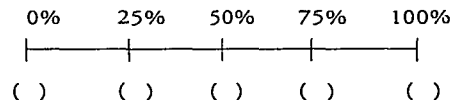
¿Las pérdidas por falta de un adecuado control de acceso en qué porcentaje considera usted que se han incrementado?



¿Si hubiese mejor capacitación, en qué porcentaje considera usted que mejoraría la actitud en el trabajo?



¿Si la capacitación fuera la correcta, en qué porcentaje considera que se reducirían los errores?



## CUESTIONARIO DEFINITIVO

Realizados los ajustes requeridos en el cuestionario, se reestructuró el definitivo (véase pág. 94) para así obtener la información requerida en la investigación.

Dicho cuestionario se entregó por bloques de preguntas cerradas y de opción múltiple, los cuales se diseñaron como sigue:

- **Bloque referente a “Datos generales”.** Sirve para confirmar qué tan homogénea es la muestra con respecto al universo, principalmente en la experiencia laboral, edad promedio y en la antigüedad generada en el puesto. Ya que desde el reclutamiento se establece un perfil con determinados parámetros acordes al puesto.
- **Bloque de preguntas relacionadas con “La capacitación en su trabajo”.** Nos permitirá verificar si el personal de control de accesos ya fue capacitado, y al respecto de la capacitación que ha recibido, qué tan completos han sido los cursos en cuanto a su estructura, diseño y contenido. Asimismo, analizar y poder determinar qué aspectos requieren de algún ajuste, y ser considerados en la planeación de los cursos o eventos subsecuentes de capacitación.
- **Bloque de preguntas “Efectos en los cursos”.** Son con la finalidad de evaluar la reacción y opinión del personal de control de accesos con respecto a los cursos o eventos de capacitación que recibieron. Esto nos permite comparar las conductas que se esperaban obtener con los cursos de capacitación, contra el desempeño real de dicho personal después de haber recibido los cursos mencionados y el grado de asimilación de los conceptos contemplados en dicha capacitación.
- **El bloque de preguntas “Para que usted proporcione a la empresa un mejor servicio a través de su trabajo se requiere”.** Están estrechamente relacionados con las condiciones de trabajo que si son las adecuadas para el personal, éste mejorara en su desempeño y, por ende, el ambiente laboral será el adecuado.
- **El bloque de preguntas de escala de porcentajes.** Nos ayudarán a reafirmar si los cursos a los que ha asistido el personal les ha resultado benéfico, las pérdidas, la actitud y los errores se han contrarrestado o qué tanto se ha logrado al respecto.

## EVENTOS DEPORTIVOS-ESPECTÁCULOS

Solicitamos su colaboración contestando este cuestionario lo más apegado a la realidad.

La información que nos proporcione es únicamente para fines académicos, por tal motivo queda asegurada su confidencialidad.

¡Gracias por su participación!

### Datos generales

Edad		Estado Civil	
De 18 a 21 años	( )	Soltero	( )
De 22 a 25 años	( )	Casado	( )
De 26 a 28 años	( )	Viudo	( )
De 29 a 31 años	( )	Divorciado	( )
Más de 31 años	( )		

### Preparación académica

Secundaria	( )
Preparatoria o carrera técnica	( )
Varios semestres de licenciatura	( )
Licenciatura terminada	( )

### Experiencia laboral

De 0 a 1 año	( )
2 años	( )
3 años	( )
4 años	( )
5 años o más	( )

### Antigüedad en el puesto

De 0 a 6 meses	( )
De 6 a 12 meses	( )
De 12 a 18 meses	( )
Más de 18 meses	( )



## La capacitación en su trabajo

Cursos recibidos en la empresa:

Ninguno ( )                      Sí ( )                      ¿Cuántos? ( )

En relación con el contenido de los cursos:

	Para nada	En parte	En su mayoría	Totalmente
¿Su contenido se ajusta a su trabajo?	( )	( )	( )	( )
¿Su diseño abarcó un orden o metodología?	( )	( )	( )	( )
¿El instructor fue el indicado?	( )	( )	( )	( )
¿Las técnicas de enseñanza fueron las apropiadas?	( )	( )	( )	( )
¿Conocieron antes del curso sus necesidades?	( )	( )	( )	( )
¿El curso fue provechoso para usted?	( )	( )	( )	( )
¿Requiere el curso una reestructuración?	( )	( )	( )	( )
¿El curso debe ser diseñado de manera diferente?	( )	( )	( )	( )
¿Los métodos utilizados por el instructor fueron los adecuados?	( )	( )	( )	( )
¿Lo que abarcó el curso fue suficiente?	( )	( )	( )	( )

## Efectos de los cursos

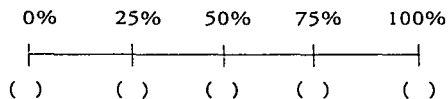
Después del curso:

	Para nada	Hasta cierto punto	En parte	Totalmente
¿Su contenido se ajusta a su trabajo?	( )	( )	( )	( )
¿Qué tan benéfico resultó el curso para usted?	( )	( )	( )	( )
¿Le ayudó a mejorar en su trabajo?	( )	( )	( )	( )
¿Hubo más confusiones después del curso?	( )	( )	( )	( )
¿Hubo más problemas en su trabajo?	( )	( )	( )	( )
¿Los compañeros están más renuentes a la colaboración?	( )	( )	( )	( )
¿Hay más comunicación?	( )	( )	( )	( )
¿Se manifiesta menos interés en el trabajo?	( )	( )	( )	( )
¿El acceso del público al evento ha estado mejor controlado?	( )	( )	( )	( )
¿Han sido insuficientes los cursos y por eso persisten los errores en el control de acceso del público?	( )	( )	( )	( )

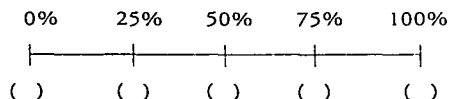
Para que usted proporcione a la empresa un mejor servicio a través de su trabajo, se requiere:

	Ne he pensado en ello	No se requiere	En parte sería bueno	Sería bueno	Sería excelente
Una mejor remuneración	( )	( )	( )	( )	( )
Un mejor trato	( )	( )	( )	( )	( )
Que mejore el ambiente laboral	( )	( )	( )	( )	( )
Que la capacitación sea constante y mejor	( )	( )	( )	( )	( )
Más compañerismo	( )	( )	( )	( )	( )
Que haya incentivos adicionales	( )	( )	( )	( )	( )
Que la empresa lo tome más en cuenta	( )	( )	( )	( )	( )
Más coordinación por parte de la empresa	( )	( )	( )	( )	( )

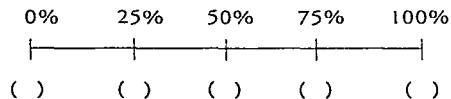
¿En qué porcentaje considera le sirve a la empresa lo que usted aprendió en el curso?



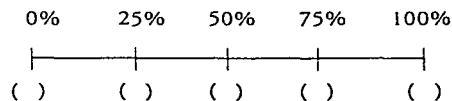
¿Las pérdidas económicas por falta de un adecuado control de acceso en qué porcentaje considera usted que se han incrementado?



¿Si hubiese una mejor capacitación, en qué porcentaje considera usted que mejoraría la actitud en el trabajo?



¿Si la capacitación fuera la correcta, en qué porcentaje considera que se reducirían los errores?





## 12. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La aplicación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo como más adelante se explica y conforme a lo establecido anteriormente.

La recopilación de la información estuvo basada en el tipo de investigación mixta, ya que contempla tanto la investigación documental como la de campo (Zorrilla, 1990).

Se recopilaron datos partiendo de lo general a lo específico, con el objetivo de seleccionar todo aquello que nos hiciera posible contemplar y visualizar los hechos más significativos, y así obtener conocimientos relacionados con el problema y tema de estudio de esta investigación.

Los datos de mayor relevancia se obtuvieron por medio de la investigación de campo, ya que ésta se realizó en las instalaciones de la empresa Eventos Deportivos-Espectáculos en diversos momentos y previa autorización de los directivos que tienen a su cargo la administración del inmueble; esta autorización no fue necesario solicitarla mediante carta o memorándum, ya que se obtuvo de manera económica, en respuesta a nuestra petición y al planteamiento de la investigación que se pretendía llevar a cabo, la cual representaba una oportunidad para aplicar parte de los conocimientos adquiridos en los estudios profesionales, y convenía tanto a nuestros intereses de formación y de titulación como a los de la empresa al ser un sistema factible de desarrollar por los beneficios que más adelante se plasmaran en nuestras conclusiones.

### OBSERVACIÓN

Ésta fue realizada al momento de la operación de cinco eventos y se enfocó a lo siguiente:

- Verificar la ejecución de las funciones
- Analizar el flujo de las operaciones de acuerdo con la ubicación del personal en las distintas zonas del inmueble.

#### ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizaron cuando el personal estaba concentrado para la asignación de su ubicación en el inmueble (antes de iniciar el evento), y sirvió para:

- Obtener información mediante las entrevistas dirigidas al personal de control, con el objeto de sensibilizarlos previamente al cuestionario, y conocer, desde luego, su opinión de la situación real en la empresa desde su punto de vista.
- Conocer el estado de ánimo y su disponibilidad de contribuir o de esperar algo provechoso para ellos, es decir, ser tomados en cuenta.

#### CUESTIONARIO

Éste se utilizó después de la entrevista y, entre otras cosas, nos permitió:

- Conocer información en relación con el contenido de los cursos que ha recibido el personal de control con anterioridad: si en su opinión fue provechoso; si se requiere ser reestructurado; y si abarcó lo suficiente.
- Identificar los resultados y las reacciones en el personal de control de accesos después de que recibieron los cursos de capacitación: Si se logró más colaboración; el acceso estuvo mejor controlado; y si los cursos que tomaron han sido suficientes para corregir errores.
- Conocer la opinión del personal de control de accesos para mejorar el servicio: si se requiere mejorar sueldos y el trato; más capacitación; y ser tomados en cuenta.
- Analizar la proporción en que el personal considera mejoraría en su trabajo y si se reducirían los errores al recibir una adecuada capacitación (véase cuadro 3).

Además, como ventajas a considerar fueron:

- Obtener información enfocada a la capacitación
- Darle más confiabilidad a los datos requeridos y obtenidos

- Escuchar sobre aspectos que se apeguen a la realidad y con ello tener seguridad en la información.
- Menos riesgo de distorsionar los resultados por la interacción personal entre el investigador y los encuestados.

CUADRO 3

Aspectos positivos	Aspectos negativos
El personal mostró interés durante la investigación.	Hubo necesidad de hacerlo en varios eventos.
El trato que recibimos por parte del personal de control de accesos fue cordial.	Al principio se notó cierto temor a represalias.
Están conscientes de la problemática existente en la empresa.	Algunos encuestados tardaron en mostrar confianza.
Se obtuvo la información necesaria que se requería para la investigación.	Difícil acceso a información en algunos lugares (no eran flexibles al proporcionarla)

#### INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Al respecto de la investigación documental, acudimos a bibliotecas universitarias y centros federales de acopio de información oficial, como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el Centro de Documentación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y las Delegaciones Políticas, en las que se consultaron todas aquellas fuentes escritas, tales como libros referentes al tema de capacitación, revistas especializadas, las leyes y publicaciones oficiales en las que se obtuvo la información de carácter teórico y legal relacionada con la capacitación y con giro de la empresa motivo de nuestro estudio. Dichas fuentes se detallan en la bibliografía.

Cabe mencionar la presencia de una constante retroalimentación conjunta entre los participantes de la investigación, durante todo su desarrollo, lo que permitió orientar a la investigación adecuadamente y obtener la información más confiable y acercada a la realidad del contexto organizacional de la empresa.





## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para el análisis e interpretación de los datos recopilados, de los cuestionarios aplicados se probaron los programas SPSS 10.0 para Windows y Microsoft Excel, de los cuales se determinó utilizar el segundo para el procesamiento de los datos, debido a que las herramientas de ejecución de este programa son más sencillas de operar, además de que satisfacen las expectativas contempladas tanto de contenido (cantidad de información) como las de presentación (gráficos de calidad). Asimismo, se utilizó Corel Draw para la elaboración de diagramas y planos y PageMaker para la formación final del documento.

Entre otras ventajas de este programa están los reportes en forma de tabulaciones de cantidades y porcentajes que arrojan resultados que se pueden procesar en el mismo programa, diseñando archivos que contengan fórmulas que al ingresar los datos se obtengan presentaciones de forma gráfica que nos permiten visualizar tendencias de la muestra determinada para esta investigación.

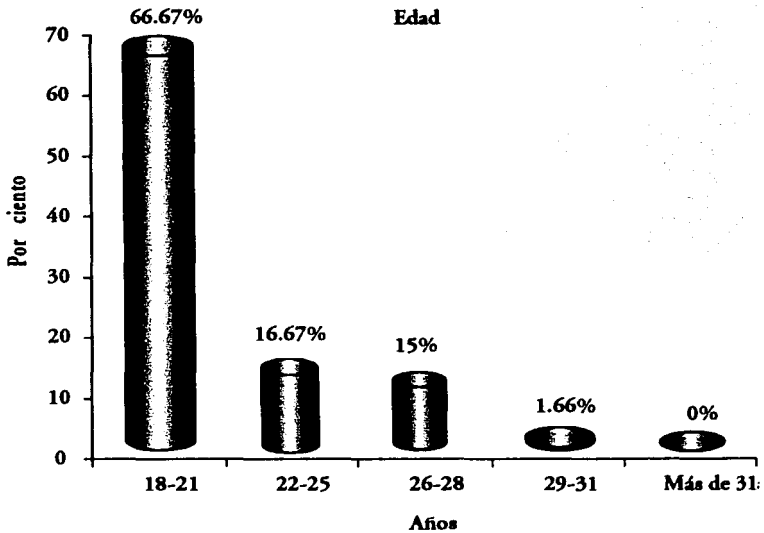
Estas presentaciones permiten analizar cada uno de los resultados que se obtuvieron de cada pregunta o bloque de las mismas para tener ideas conclusivas de la tendencia y comportamiento de la muestra (véanse el cuadro 4 y las gráficas de la 1 a la 9).

Con base en el comportamiento (reflejado numéricamente) que tuvieron las respuestas, y observando las tendencias ascendentes o descendentes, se obtuvieron conclusiones que nos llevaron a diagnosticar que existe la necesidad de diseñar un sistema de capacitación enfocado a corregir la problemática planteada de la investigación y que se confirmó con dichas tendencias.

CUADRO 4. Concentrado de cuestionarios.

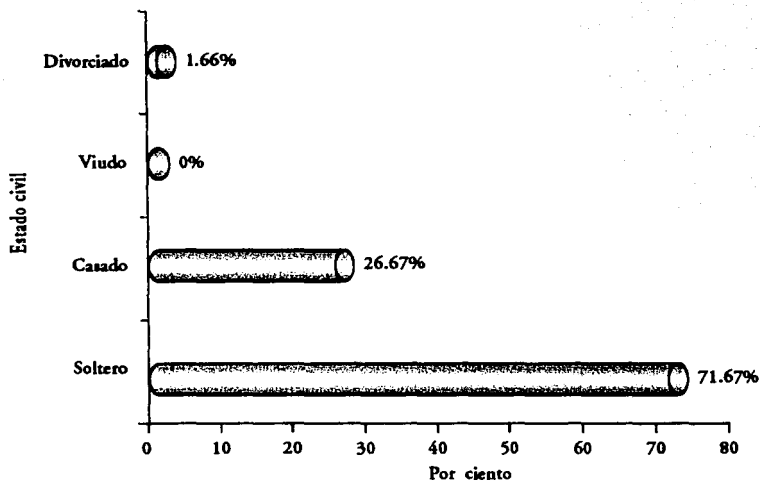
DATOS GENERALES										
Edad	Cantidad	Porcentaje %								
0	0	0								
1	0	0								
2	0	0								
3	0	0								
4	0	0								
5	0	0								
6	0	0								
7	0	0								
8	0	0								
9	0	0								
10	0	0								
11	0	0								
12	0	0								
13	0	0								
14	0	0								
15	0	0								
16	0	0								
17	0	0								
18	0	0								
19	0	0								
20	0	0								
21	0	0								
22	0	0								
23	0	0								
24	0	0								
25	0	0								
26	0	0								
27	0	0								
28	0	0								
29	0	0								
30	0	0								
31	0	0								
32	0	0								
33	0	0								
34	0	0								
35	0	0								
36	0	0								
37	0	0								
38	0	0								
39	0	0								
40	0	0								
41	0	0								
42	0	0								
43	0	0								
44	0	0								
45	0	0								
46	0	0								
47	0	0								
48	0	0								
49	0	0								
50	0	0								
51	0	0								
52	0	0								
53	0	0								
54	0	0								
55	0	0								
56	0	0								
57	0	0								
58	0	0								
59	0	0								
60	0	0								
61	0	0								
62	0	0								
63	0	0								
64	0	0								
65	0	0								
66	0	0								
67	0	0								
68	0	0								
69	0	0								
70	0	0								
71	0	0								
72	0	0								
73	0	0								
74	0	0								
75	0	0								
76	0	0								
77	0	0								
78	0	0								
79	0	0								
80	0	0								
81	0	0								
82	0	0								
83	0	0								
84	0	0								
85	0	0								
86	0	0								
87	0	0								
88	0	0								
89	0	0								
90	0	0								
91	0	0								
92	0	0								
93	0	0								
94	0	0								
95	0	0								
96	0	0								
97	0	0								
98	0	0								
99	0	0								
100	0	0								
Preparación académica	Cantidad	Porcentaje %								
Preparación o carrera técnica	0	0								
1 semestre de lic.	1	1								
2 semestres de lic.	1	1								
Carrera terminada	8	8								
Antigüedad en el puesto	Cantidad	Porcentaje %								
0 meses	15	15								
1 a 6 meses	29	29								
7 a 18 meses	9	9								
Estado civil	Cantidad	Porcentaje %								
Casado	43	43								
Soltero	16	16								
Viudo	0	0								
Divorciado	1	1								
Experiencia laboral	Cantidad	Porcentaje %								
0 años	11	11								
1 a 5 años	31	31								
6 a 10 años	7	7								
11 a 15 años	5	5								
16 años o más	5	5								
CAPACITACIÓN EN SU TRABAJO	PARA NADA CANTIDAD	PORCENTAJE %	EN PARTE CANTIDAD	PORCENTAJE %	EN SU MAYORÍA CANTIDAD	PORCENTAJE %	TOTALMENTE CANTIDAD	PORCENTAJE %		
¿Se capacita?	0	0	14	23.33	27	45	19	31.67		
¿Se capacita en el trabajo?	0	0	13	21.50	22	37	25	41.50		
¿Se capacita fuera del trabajo?	0	0	11	18.33	31	51.67	18	30		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo?	9	15	11	18.33	31	51.67	9	15		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo?	0	0	28	46.67	23	38.33	9	15		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	12	20	1	1.66	13	21.67	34	56.67		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo y en el trabajo?	13	21.66	27	45	12	20	8	13.34		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	19	31.67	18	30	13	21.67	10	16.66		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo y en el trabajo?	0	0	12	20	1	1.66	47	78.34		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	4	6.67	18	30	37	61.67	1	1.66		
EFFECTOS DE LOS CURSOS	PARA NADA CANTIDAD	PORCENTAJE %	HASTA CIERTO PUNTO CANTIDAD	PORCENTAJE %	EN PARTE CANTIDAD	PORCENTAJE %	EN TODO CANTIDAD	PORCENTAJE %		
¿Se capacita?	0	0	14	23.33	27	45	19	31.67		
¿Se capacita en el trabajo?	12	20	0	0	21	35	27	45		
¿Se capacita fuera del trabajo?	1	1.66	11	18.34	13	21.67	13	21.67		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo?	39	65	19	31.68	1	1.66	1	1.66		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo?	42	70	8	13.34	10	16.66	10	16.66		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	10	16.66	10	16.66	38	63.35	38	63.33		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo y en el trabajo?	9	15	19	31.67	12	20	12	20		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	41	68.34	10	16.66	9	15	9	15		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo y en el trabajo?	11	18.34	12	20	1	1.66	1	1.66		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	0	0	39	65	9	15	9	15		
MEJOR SERVICIO A TRAVÉS DE SU TRABAJO	NO HE PENSADO AL RESPECTO	NO SE REQUIERE	BUENO	EXCELENTE						
¿Se capacita?	9	15	3	5	12	20	16	26.67		
¿Se capacita en el trabajo?	0	0	10	16.66	18	31.66	2	3.33		
¿Se capacita fuera del trabajo?	0	0	0	0	29	48.34	3	5		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo?	0	0	0	0	0	0	49	81.67		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo?	0	0	0	0	0	0	19	31.66		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	8	13.33	1	1.66	1	1.66	18	30		
¿Se capacita en el trabajo o fuera del trabajo y en el trabajo?	0	0	0	0	8	13.33	23	38.33		
¿Se capacita en el trabajo y fuera del trabajo y en el trabajo?	7	11.66	2	3.33	11	18.34	31	51.67		
PORCENTAJES	CANTIDADES	PORCENTAJE	CANTIDADES	PORCENTAJE	CANTIDADES	PORCENTAJE	CANTIDADES	PORCENTAJE	CANTIDADES	PORCENTAJE
0%	0	0%	9	15%	21	35%	22	36.66%	12	20%
25%	0	0%	11	18.34%	37	61.66%	12	20%	12	20%
50%	10	16.66%	0	0%	0	0%	30	50%	19	31.66%
75%	0	0%	9	15%	11	18.34%	40	66.66%	12	20%

GRÁFICA 1\*



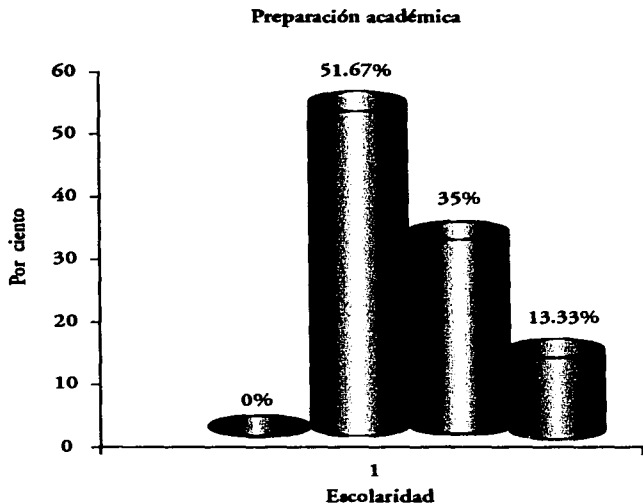
\* Con una representatividad de dos terceras partes en la gráfica, el promedio de edad del personal del control de accesos es de 18 a 21 años.

GRÁFICA 2\*



\* El estado civil del personal de control de accesos que predomina con mayor porcentaje en la gráfica es el de soltero, con un 71.67%; precedido con una proporción significativa de 26.67% del estado civil casado.

GRÁFICA 3\*



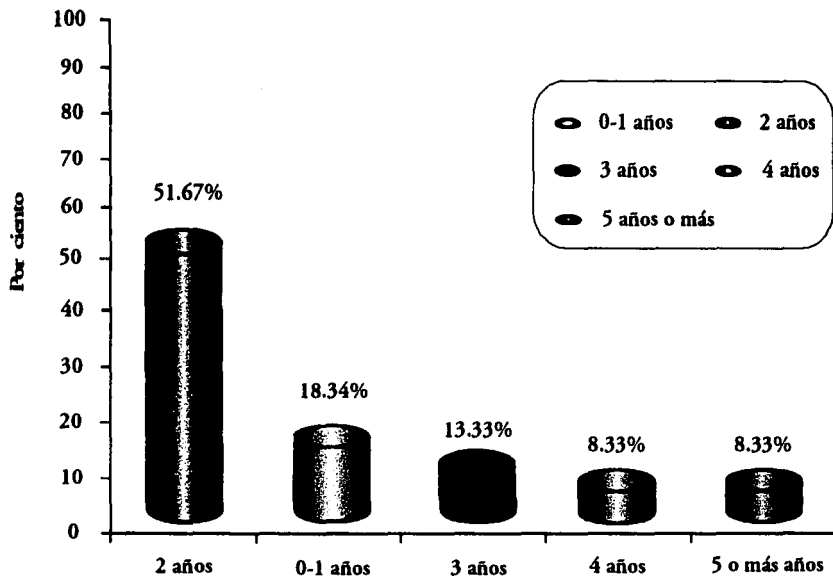
○ Secundaria	○ Varios semestres de licenciatura
○ Preparatoria o carrera técnica	○ Licenciatura terminada

\* El nivel de escolaridad de más de la mitad del personal de control de accesos es de preparatoria o carrera técnica, con un 51.67%, precedido en una menor proporción por el personal que tiene varios semestres de licenciatura con un 35%, y en conjunto ambos representan a más del 85% del personal encuestado.

1004

GRÁFICA 4\*

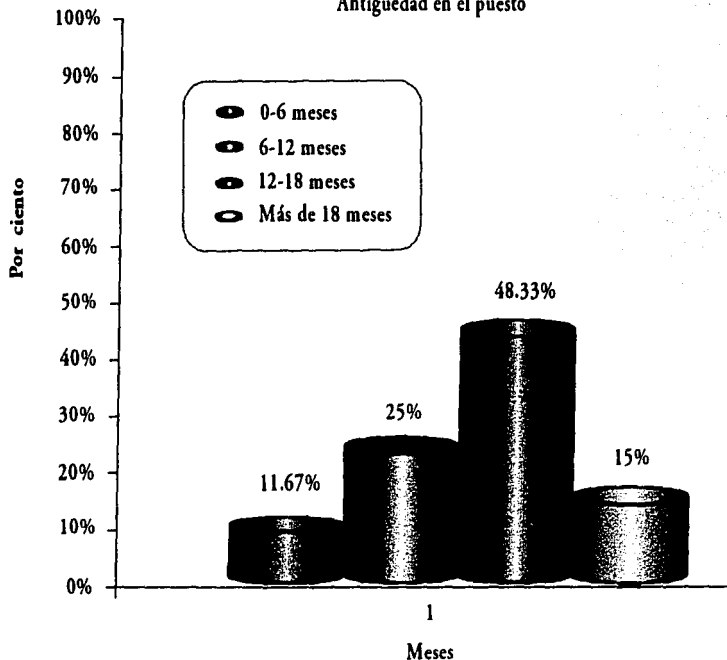
Experiencia laboral



\* Tomando como base a los dos rangos que en conjunto ocupan mayor proporción en la gráfica (70% de los encuestados), se puede decir que el personal de control de accesos tiene una experiencia laboral promedio de uno a dos años en el campo.

GRÁFICA 5\*

Antigüedad en el puesto



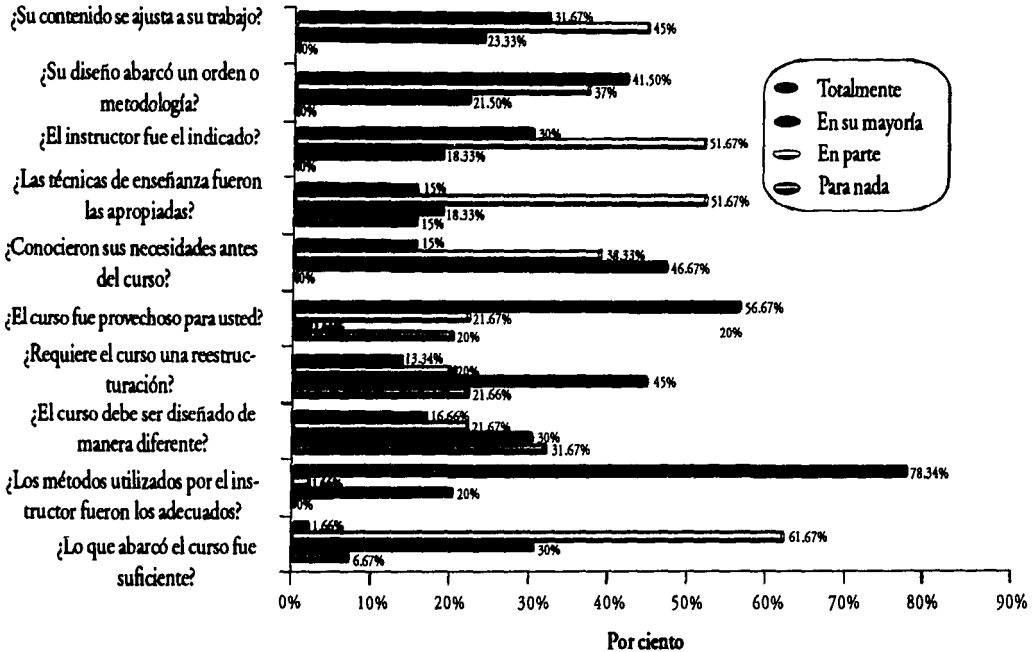
\* La antigüedad en el puesto del personal de control de accesos está representada gráficamente con una proporción mayor al 76%, el cual es obtenido de la suma de dos rangos: el que contiene al personal que ha laborado de 12 a 18 meses con un 48%, y el que ha laborado de 6 a 12 meses con un 25 por ciento.

116



GRÁFICA 6\*

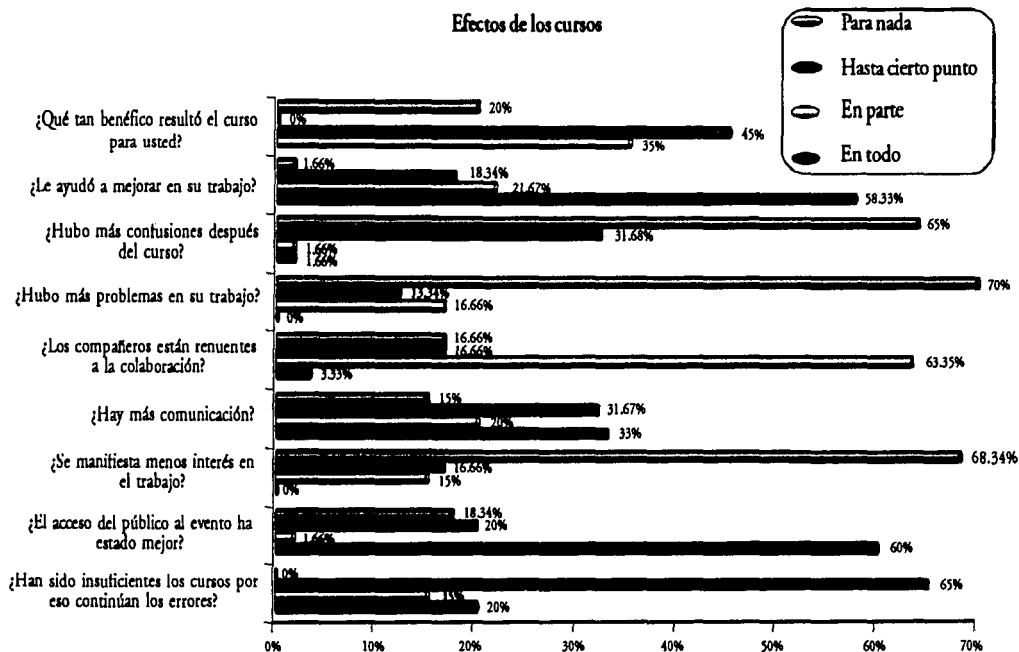
Capacitación en su trabajo



\*Se respondió con opiniones divididas en las que no se conocieron las necesidades antes de impartir el curso. Para el personal de control de accesos, los cursos de capacitación son de provecho, pero al mismo tiempo se marca unatendencia ascendente a que éstos deben ser diseñados y reestructurados

GRÁFICA 7\*

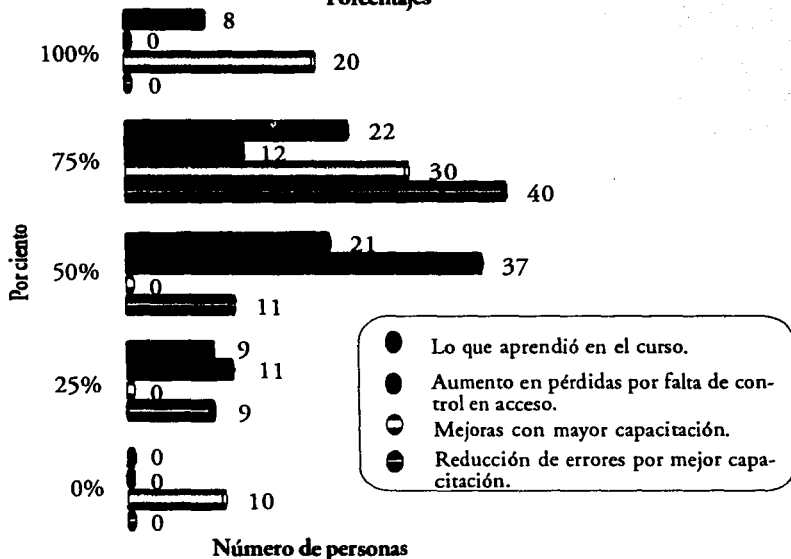
Efectos de los cursos



\*Sólo el 45% del personal de control de accesos manifestó que el curso lo haya beneficiado en forma total; mientras que más de un 35% reconoció que el beneficio fue parcial, y el 20% restante no sintió ningún beneficio. En conclusión, no se obtuvo el beneficio esperado. Para sólo un 58% del personal encuestado el curso le ayudó a mejorar en su trabajo, mientras que para un 31% las confusiones se incrementaron. Asimismo, un 63% opinó que la renuencia a la colaboración en parte aumentó. Se refleja una opinión dividida en la que sólo el 60% del personal responde que el acceso del público ha sido mejor controlado y para el resto no ha sido controlado en su totalidad. Todos opinan que los cursos han sido insuficientes, y aceptan que actualmente persisten errores en el control de acceso de público.

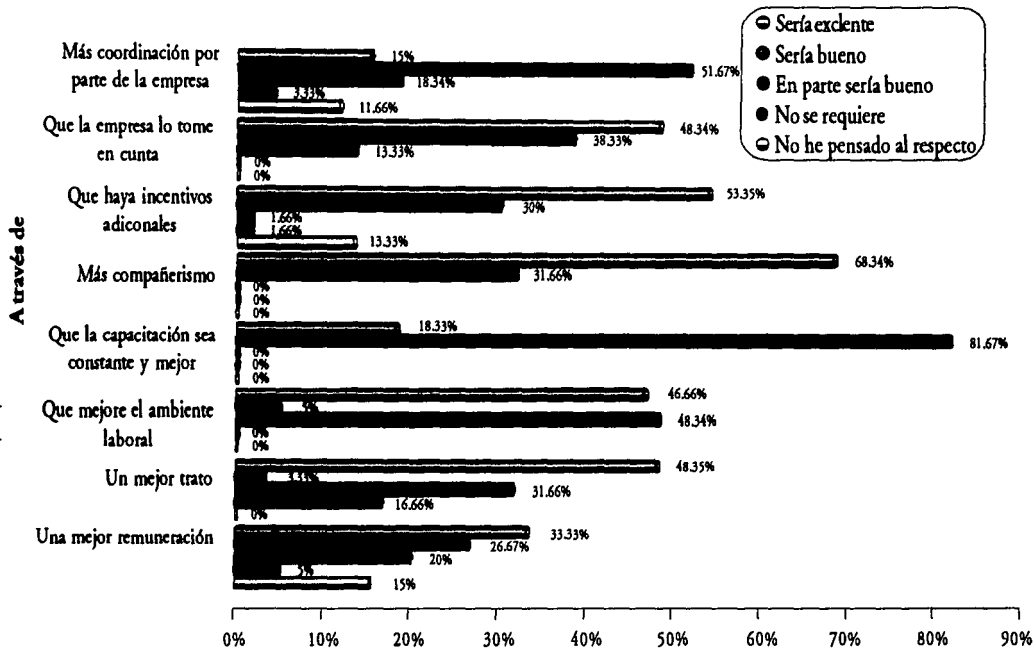
GRÁFICA 8\*

Porcentajes



- \*1. De los cursos diseñados e impartidos con anterioridad al personal del control de accesos, y con base en lo aprendido en los mismos, el beneficio real para la empresa no es del 100% satisfactorio para contrarrestar diferencias existentes, ya que tan solo el 36% de los encuestados indica un beneficio del 75%, mientras que para otra parte considerable, 35% de los encuestados, indica que el beneficio es del 50% hasta un 75 por ciento.
2. La gráfica indica que actualmente al no ser adecuado y funcional el control de accesos de público, se tiene como repercusión que las pérdidas de la empresa se puedan incrementar de un 50% a un 75 por ciento.
3. También se observa que más del 83% del personal de control de accesos considera que si en la empresase contara con capacitación adecuada la actitud en el trabajo mejoraría entre un 75% y un 100 por ciento.
4. La última conclusión es que la reducción de los errores existentes del personal de control de accesos, en la ejecución de sus funciones, disminuiría de un 50% a un 75% si la capacitación en la empresa fuera la correcta.

## Mejor servicio



\*Muestra algunos indicadores sobresalientes para que el personal de control de accesos ofrezca un mejor servicio al momento de realizar su trabajo en la empresa. Del 81% al 100% de los encuestados considera que sería bueno y excelente que la capacitación sea mejor y constante. Un 86% opina que sería favorable que la empresa tomara a su personal más en cuenta. Un 83% indica que se requieren incentivos adicionales, mientras que el 66% recomienda como bueno y excelente que exista más coordinación por parte de la empresa.



## 14. CONCLUSIONES

Con base en la investigación que antecede a este punto, se afirma lo siguiente:

La hipótesis, motivo de este trabajo, se confirma, porque las personas encuestadas en la empresa —la cual proporcionó las facilidades respectivas— consideran que la reestructuración de los cursos a los que han asistido, en parte o de manera total (53%), se necesita; también en cuanto a su diseño (41%) proponen que sea diferente, independientemente de los otros puntos que contempla el bloque de preguntas involucradas en “La capacitación en su trabajo”. En lo referente a los “Efectos de los cursos”, las personas que participaron en los mismos manifestaron que el personal está más renuente a colaborar (50%), además de problemas en la comunicación (51%), independientemente de la insuficiencia en su contenido (60 por ciento).

Los participantes consideran de utilidad los cursos, aunque no en su totalidad, en virtud de que piensan que la capacitación debe ser más constante y mejor (60%), y por otro lado, ayudaría a mejorar la actitud en el trabajo (50%); porque también ha quedado claro que el control sobre el acceso del público a los eventos respectivos no es del todo eficiente, lo que quedó demostrado con un incremento en irregularidades que va del 25% al 75%, y que comprueba que la capacitación no ha sido del todo adecuada para estos fines, porque si fuera la correcta, los errores se reducirían desde un 25% hasta un 75 por ciento.

Con base en lo anterior, queda de manifiesto que la capacitación es fundamental para contrarrestar las fallas e irregularidades que repercuten en la eficiencia, y por lo tanto, en pérdidas, lo cual se podrá contrarrestar siempre y cuando el diseño, los objetivos y todo lo que involucra a los cursos o

eventos se apege a los requerimientos de la empresa, de las personas y a la funcionalidad operativa de la misma organización.

Después de que los participantes asistieron a un curso, o a varios, de capacitación, se demostró en esta investigación que sí es benéfica dicha función, aunque de una manera relativa, porque 55% del universo encuestado no está del todo convencido de ello, en virtud de que 30% de los encuestados manifiestan que hubo problemas posteriores con su trabajo, hubo más renuencia a colaborar (75%), pero por otra parte 100% contempla que si fuera constante dicha capacitación se irían contrarrestando los errores humanos en la operatividad del servicio.

Queda demostrado también que si se imparten oportuna y adecuadamente cursos de capacitación al personal de la empresa, desde luego, contemplando los requerimientos de la misma, el personal mejorará sus actitudes y así estaremos eficientando la empresa.

Por lo que corresponde a la teoría de Herzberg, y en relación con los factores higiénicos y motivadores, que encausan a que sea más participativo el personal a través de la motivación en el contexto organizacional, los encuestados coinciden en que hay insatisfacción porque el ambiente laboral podría ser mejor, así lo confirma el 100%; ser tomados o considerados más en cuenta 100%; desean un mejor trato un 83%, independientemente de otros puntos. Lo que nos hace entrever que mientras el grupo de dirección mantenga una postura de no darle al elemento humano la importancia que tiene y se vea a la persona de una manera secundaria, su integración a la empresa será relativa, los propios resultados lo demuestran.

Como ya lo mencionamos de manera general en la aprobación de la hipótesis, es contundente la importancia de la capacitación, porque todos los encuestados afirman que ésta es primordial en la vida laboral, pues mientras, en los lugares donde se llevan a cabo eventos, la capacitación es inadecuada, las pérdidas económicas —afirman ellos mismos— se incrementan, y si hubiera capacitación la actitud del personal cambiaría favorablemente para la empresa. el 83%, así lo confirma, y lo recalca el 100%, porque a través de dicha capacitación se reducirían los errores que se traducen en deficiencias, y por ende, en pérdidas económicas.

Las cosas bien hechas generan beneficios importantes para una empresa, por lo que confirmamos nuestro pensamiento en el sentido de que la capacitación se debe contemplar como una inversión y no como un gasto, que es como lo ven en las organizaciones. Pensamos que por ello se le sigue tomando como algo superficial, poco útil o innecesario.

Por otra parte, la presencia del Licenciado en Administración queda plenamente justificada, como lo hemos vislumbrado, porque el plan de estudios de esta carrera abarca varias materias relacionadas con el ser humano, conocimientos que

se adquieren al cursar las mismas, y aunado a su adecuada aplicación mucho se contribuirá en la detección de necesidades de capacitación, en el diseño de los cursos, y al involucrarse de una manera total y eficaz, se demostrará que la incursión de esta profesión no tendrá sólo como fin cumplir con la legislación laboral en esta materia, sino contribuir en el desarrollo integral del personal, lo que traerá como consecuencia personas aptas, competitivas y con la suficiente madurez para encarar los problemas y los retos, asegurando con ello la estabilidad de la empresa y su crecimiento bajo el principio innovador.





## 15. DISEÑO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR

Referente al diseño del curso que como consecuencia de la presente investigación es prioritario, contemplando para ello la relación causa-efecto (lo que se hace contra lo que se debe hacer y las necesidades de capacitación detectadas en la entrevista, cuestionario y observación), como quedó demostrado (cuadro 5 y cuadro 6) procedemos en este punto a presentar el curso o evento más viable que recomendamos a la empresa (véase cuadro 7) para que de manera directa se contrarreste, en primer término, la falta de conocimientos básicos o fundamentales para disminuir los problemas o errores que se tienen y en los que incurren los controladores del acceso del público a las instalaciones de los eventos deportivos y recreativos y que si se aplica con una adecuada planeación (véase figura 4), los resultados que se contemplarán en la realidad consistirán en la disminución de las fallas e irregularidades y, como consecuencia, el cambio de conducta relativamente permanente.

Partiendo de que los objetivos del curso que son la razón de ser de todo proceso y contemplando el análisis de las operaciones y del personal involucrado en la investigación, por los resultados obtenidos tanto del trabajo de dicho personal como de sus actividades, ante el mismo, llegamos a la consideración que más adelante se contempla en el curso que proponemos (véase cuadro 7) y que bien aplicado justificará por sí mismo la importancia y trascendencia de la capacitación.

Las deficiencias que se tienen, como es la falta de capacidad discriminativa del personal encargado del acceso, el no resolver los problemas que se les presentan en su trabajo, el no solucionar aquellos referentes a los accesos convenientes con base en los boletos y las facilidades de las instalaciones, o aclarar cualquier duda o

problema que se presente y se tenga con el público, al no tener una dicción propia para el buen entendimiento entre emisor-receptor, nos orilló a que el curso o evento propuesto va enfocado al área cognoscitiva primordialmente, abarcando el dominio efectivo y en este caso omitiendo el dominio psicomotriz.

**Falta Página**

122

CUADRO 5. Lo que se hace contra lo que se debe hacer.

**EN LOS ACCESOS GENERALES**  
ACTIVIDADES

LO QUE SE HACE:	LO QUE SE DEBE HACER:	RELACIONADAS CON:
Desorden del público en los accesos generales.	Ordenar al público en filas antes de ingresar al inmueble.	Control
Deficiencias en la revisión de tarjetas y boletos, cada acreditación tiene un acceso específico y no se respeta dicho acceso.	Revisar el boleto o tarjeta personal que acredita el acceso del público al inmueble.	Control
Los cateos no son realizados en forma estricta, ya que han sido detectadas personas con artículos prohibidos no visibles dentro del inmueble.	Retirar del público los artículos prohibidos (trubos, paños, botellas, entre otros) que a simple vista se observan.	Seguridad
	Realizar cateo personal para retirar del público los artículos prohibidos no visibles (pilas, petardos, armas, etc.)	Seguridad

**EN LOS ACCESOS ESPECÍFICOS**  
ACTIVIDADES

LO QUE SE HACE:	LO QUE SE DEBE HACER:	RELACIONADAS CON:
Varias personas entran con boleto de especial alto en localidades de especial bajo y plateas (acceso incorrecto).	Solicitar nuevamente el boleto o tarjeta personal.	Control
	Verificar que el boleto o la tarjeta corresponda al evento y al acceso (tunel-rampa).	Control
La perforación de tarjetas no se hace adecuadamente, ya que se perforan números de eventos de otro día.	Realizar segundo corte al boleto personal y/o perforación correcta de tarjeta.	Control
	Realizar segunda revisión visual para detectar objetos no percibidos en la primera revisión.	Seguridad
Público en busca del acceso específico que le corresponde de acuerdo con su boleto y no se le orienta correctamente.	Informar al público y así canalizarlo correctamente.	Control

PROPUESTA

Con base en la información obtenida en la entrevista dirigida, en la aplicación del cuestionario y a través de la observación, se detectaron necesidades concretas de capacitación.

CUADRO 6

		ALINEAMIENTO				
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		PERSONAL ENCUESTADO	COORDINADOR DE ÁREA*	COORDINADOR GENERAL	PROMEDIO	TENDENCIA EN PORCENTAJE
ENTREVISTA	Desconocimiento de los diferentes accesos.	60	X1-X9	halcón	48/60	80.00%
	Falta de motivación (no son tomados en cuenta).	60	X1-X9	halcón	52/60	86.67%
	Falta de compañerismo.	60	X1-X9	halcón	41/60	68.34%
	Coordinación inadecuada.	60	X1-X9	halcón	40/60	66.67%
CUESTIONARIO	Relaciones humanas (que el ambiente laboral mejore).	60	X1-X9	halcón	31/60	51.67%
	Adecuado control de accesos.	60	X1-X9	halcón	49/60	81.67%
	Mejor trato.	60	X1-X9	halcón	50/60	83.33%
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		PERSONAL OBSERVADO DURANTE CINCO EVENTOS	COORDINADOR DE ÁREA**	COORDINADOR GENERAL	PROMEDIO	TENDENCIA EN PORCENTAJE
OBSERVACIÓN	Personas que se filtran con boleto que no procede al acceso. Por donde ingresan.	500	X1-X13	Halcón	375/500	75.00%
	Falta de organización en la formación de filas para el acceso del público.	500	X1-X13	Halcón	200/500	40.00%
	Poca atención al público que desconoce el acceso por el que debe ingresar al inmueble de acuerdo a su boleto.	500	X1-X13	Halcón	300/500	60.00%
	No se están aplicando energicamente los dispositivos de seguridad (se filtran objetos prohibidos).	500	X1-X13	halcón	60/500	12.00%

\*Cuando la concurrencia al inmueble es contemplada de baja a media, en el dispositivo de seguridad un coordinador general (halcón), supervisa de 1 a 9 elementos de control de acceso (X1-X9).

\*\*Cuando la concurrencia al inmueble es contemplada de medio a lleno, en el dispositivo de seguridad un coordinador general (halcón), supervisa de 1 a 13 elementos de control de acceso (X1-X13).

CUADRO 7. Curso básico para el control de accesos.

(Tiempo estimado de duración: 21 h)

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS INTERMEDIOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	PROPÓSITO DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MEDIOS DE APRENDIZAJE	DURACIÓN
<p>El participante resolverá cualquier situación que se presente con el público y referente al adecuado acceso del mismo a las instalaciones del inmueble.</p>	<p>I. El participante distinguirá los diferentes accesos que se tienen en el inmueble, así como los diferentes niveles de ocupación, involucrando pablos y plateas.</p>	<p>1. El participante conocerá los diferentes accesos que hay en el inmueble.</p>	<p>Explicar cada uno de los accesos.</p>	<p>Indicar con base en los puntos cardinales la ubicación de todos los accesos del inmueble.</p>	<p>Plano a escala de la ubicación geográfica del inmueble (anexo 7); así como fotos panorámicas del mismo.</p>	1 h
		<p>2. El participante identificará cada uno de los niveles de ocupación del inmueble.</p>	<p>Señalar la ubicación específica de los niveles de ocupación.</p>	<p>Ubicar en el plano respectivo los niveles de ocupación del inmueble.</p>	<p>Planos de niveles de accesos a las localidades del inmueble (anexos 8, 9 y 10)</p>	1 h
		<p>3. El participante distinguirá las zonas específicas de acceso al inmueble.</p>	<p>Explicar los pormenores del inmueble y sus accesos, así como las rutas de evacuación y salidas de emergencia.</p>	<p>Señalar en el plano correspondiente las zonas específicas de acceso al inmueble.</p>	<p>Planos de los accesos específicos conforme a la numeración de cada túnel o rampa. (anexos 8, 9, 10, 11 y 12)</p>	6 h
		<p>Recorrido para reconocer las instalaciones del inmueble.</p>	<p>Visita guiada por instructor.</p>			
		<p>1. El participante conocerá las distintas acreditaciones para cada acceso del inmueble (boletaje).</p>	<p>Mostrar cada uno de los boletos referentes a cada acceso.</p>	<p>Enlistar todos los boletos de ingreso al inmueble.</p>	<p>Acretas y muestras no negociables de boletos.</p>	2 h
		<p>2. El participante distinguirá todas las acreditaciones y/o pases de ingreso para las zonas exclusivas del inmueble (pablos, plateas y tarjetas).</p>	<p>Enseñar las características de las diferentes acreditaciones.</p>	<p>Enlistar los distintivos de las tarjetas y pases para pablos y plateas.</p>	<p>Acretas y muestras no negociables de las tarjetas.</p>	1 h
<p>3. El participante identificará las características que le permitan apreciar la autenticidad de los boletos y tarjetas de entrada.</p>	<p>Señalar los distintivos de seguridad y legitimidad, tanto de boletos como de tarjetas de entrada.</p>	<p>Enunciar los seguros y protecciones de los boletos y tarjetas de ingreso.</p>	<p>Muestras no negociables de boletos y tarjetas que tienen indicadores de hologramas, sellos, tintas, papel y otros.</p>	1 h		

CUADRO 7. Curso básico para el control de accesos.

(Tiempo estimado de duración: 21 h)

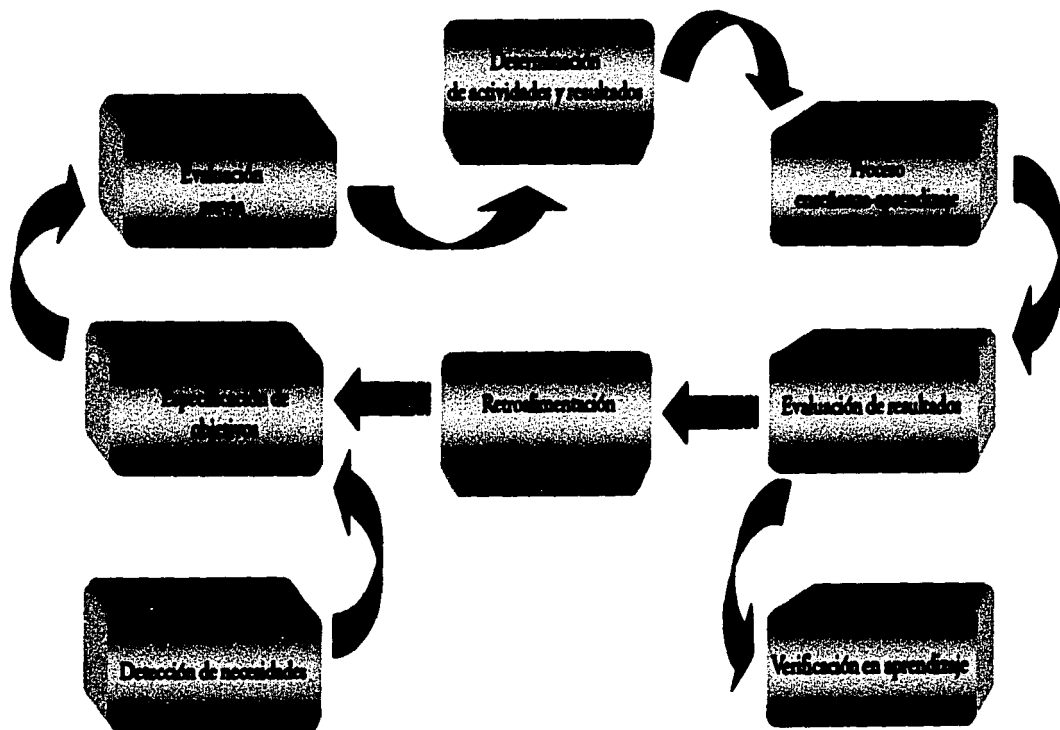
(continuación)

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS INTERMEDIOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	PROPÓSITO DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	MEDIOS DE APRENDIZAJE	DURACIÓN
	III. El participante promoverá una actitud respetuosa con el público para evitar del mismo presiones e introducción al inmueble de objetos prohibidos.	1. El participante conocerá la misión de la empresa para competirse en ella (ética y valores en el trabajo).	Explicar a detalle la razón de ser de la empresa y lo que espera la misma de cada trabajador de control de acceso.	Razonar la importancia de la misión de la empresa.*  Enunciar los valores relacionados con el trabajo.*	Manuales de inducción a la empresa que contenga todos los antecedentes de la misma.*	3 h
		2. El participante será capaz de ordenar al público en filas para facilitar el acceso organizado del mismo.	Enseñar las técnicas de ordenamiento y organización de filas para el manejo y control de grupos numerosos.	Integrar en simulacros el manejo, organización y control de grupos numerosos y conflictivos.*	Videos explicativos de seguridad, de manejo de riesgos en el control y ordenamiento de grupos conflictivos.*	3 h
		3. El participante desarrollará técnicas de cateo para descubrir objetos prohibidos, que atentan contra la seguridad tanto del público asistente como del personal que labora en el inmueble.	Explicar las técnicas de cateo, revisión visual y los pormenores para la detección de objetos prohibidos.	Realizar actividades relacionadas con el cateo (simulacros) para identificar anomalías, tales como la filtración de público con boleto incorrecto y/o el ingreso de objetos peligrosos.*	Videos que muestren las técnicas de cateo y métodos para identificar infiltración de objetos prohibidos.*	3 h

\*Apoyos visuales y didácticos existentes en la empresa que por su carácter de confidencialidad no se anexan.



FIGURA 4. Planeación del curso.



# ANEXOS



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

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle

No. Ext.

No. Int.

Colonia

Localidad

Código postal

Municipio o delegación política

Entidad federativa

Teléfono (s)

Actividad específica o giro

Número de trabajadores  
de la empresa

Individual

Tipo de contrato

Colectivo

Ley

**DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Número de establecimientos en que rige \*

Número de integrantes

Fecha de  
constitución

Año

Mes

Día

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

\*/ 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.

**ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

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



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

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

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

**INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia				Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente							
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades				<input type="checkbox"/>							
Proporcionar información de nuevas tecnologías											
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación											
Prevenir riesgos de trabajo											
Incrementar la productividad				Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/>							
				Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/>							
				Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>							
Número de establecimientos en los que rige el plan <sup>1/</sup>				Periodo de vigencia del plan							
				Año		Mes	Día	Año		Mes	Día
Número de etapas del plan				Del		al					

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.

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 patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

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

**NOTAS**

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

**ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

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



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

**DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE**

Nombre o razón social de la asociación empresarial

Calle No. Ext. No. Int. Colonia

Localidad Código postal Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s)

Nombre del sistema general

Hoja de

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA**

Nombre del programa

Contenido temático

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

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

**NOTAS**

- 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

## CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES Formato DC-3

### DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre												
Registro Federal de Contribuyentes										Puesto		

### DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social												
Registro Federal de Contribuyentes										Registro patronal del I.M.S.S.		
Actividad específica o giro												

### DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso												
Duración en horas	Período de ejecución	De	Año	Mes	Día	Año	Mes	Día				
									a			
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 conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores

Representante de la empresa

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma





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 gro

Hoja de

**RELACIÓN DE TRABAJADORES**

Nombre del trabajador

Número de constancias  
expedidas al trabajador

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

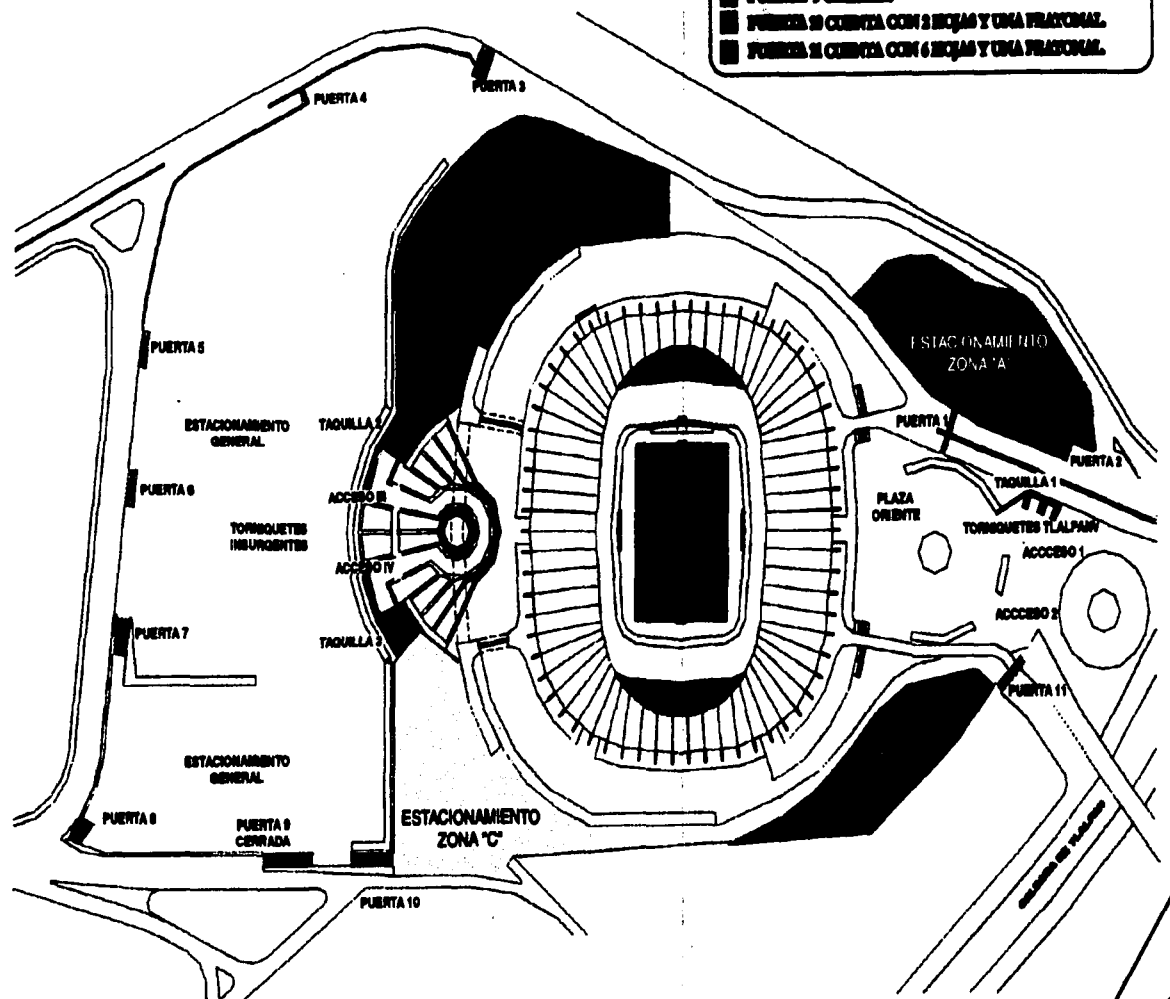
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
  - Llenar a máquina o con letra de molde
- sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



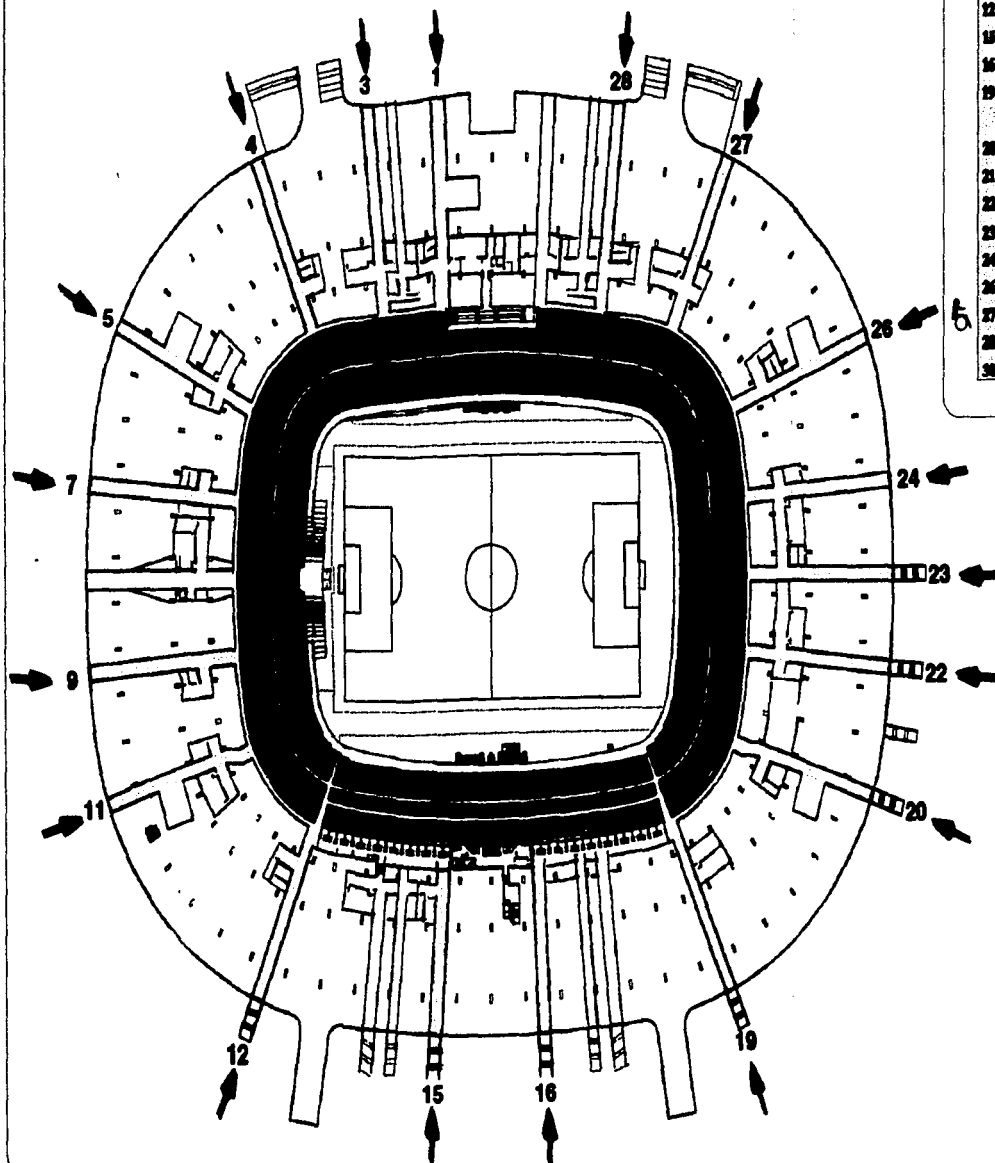
# TAQUILLAS, TORNQUETES Y ACCESOS GENERALES

- LAS PUERTAS DEL 1 AL 11 SON DE ACCESO A ESTACIONAMIENTO.
- LAS PUERTA 1, 4, 10 Y 11 SON PARA ESTACIONAMIENTO DE LOS TITULARES DE PALCOS (A,B,C Y D).
- LAS PUERTAS DE LA 3 A LA 8 SON PARA ESTACIONAMIENTOS GENERALES.
- LAS PUERTAS I, II, III Y IV SON DE DESALOJO DE PUBLICO.

- PUERTA 1 CUENTA CON 888 HOJAS Y DOS BLOQUEADAS.
- PUERTA 2 CUENTA CON 2 HOJAS Y UNA FRACCIONAL.
- PUERTA 3 CUENTA CON 10 HOJAS Y UNA FRACCIONAL.
- PUERTA 4 CUENTA CON 7 HOJAS.
- PUERTA 5 CUENTA CON 7 HOJAS.
- PUERTA 6 CUENTA CON 7 HOJAS.
- PUERTA 7 CUENTA CON 7 HOJAS.
- PUERTA 8 CUENTA CON 7 HOJAS.
- PUERTA 9 CERRADA.
- PUERTA 10 CUENTA CON 2 HOJAS Y UNA FRACCIONAL.
- PUERTA 11 CUENTA CON 6 HOJAS Y UNA FRACCIONAL.



# PRIMER NIVEL ESPECIAL BAJO (TUNELES)



- 1 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 3 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 4 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 5 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 7 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 9 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 11 CUENTA CON: REHILETE
- 12 CUENTA CON: REHILETE
- 15 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 16 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 19 CUENTA CON: TORNQUETE Y ANEXO  
Y ENTRADA A PALCOS
- 20 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 21 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 22 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 23 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 24 CUENTA CON: REHILETE
- 26 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 27 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 28 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 29 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- 30 CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE
- MODULO DE PERSONAS EXTRAVIADAS



# SEGUNDO NIVEL ACCESO Y DESALOJO A PLATEAS ALTAS Y ESPECIAL ALTO

23 ACCESOS EN TOTAL CUENTAN CON:

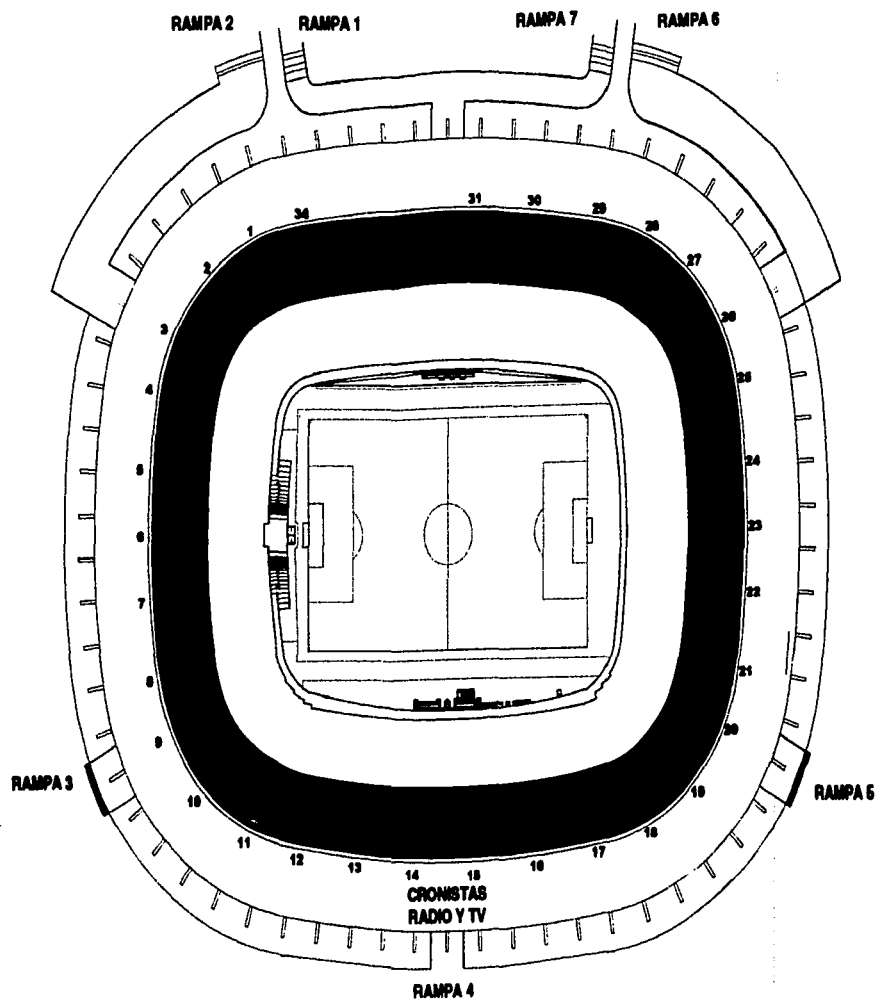
TORNQUETS Y REBILLETE.

23 Y 25 CERRADOS POR RECONSTRUCCION.

20 PARA EL AFICIONADO (DEL 13 AL 19).

3 PARA CRONISTAS DE RADIO (4 Y 15).

- PLATEAS ALTAS
- ESPECIAL ALTO
- BALCO DE TRANSMISORES ACCESOS 14 Y 15.



# SEGUNDO NIVEL ACCESO Y DESALOJO A PLATEAS ALTAS Y ESPECIAL ALTO

28 ACCESOS EN TOTAL CUENTAN CON:

TORNQUETE Y REHILETE.

21 Y 26 CERRADOS POR EMERGENCIA.

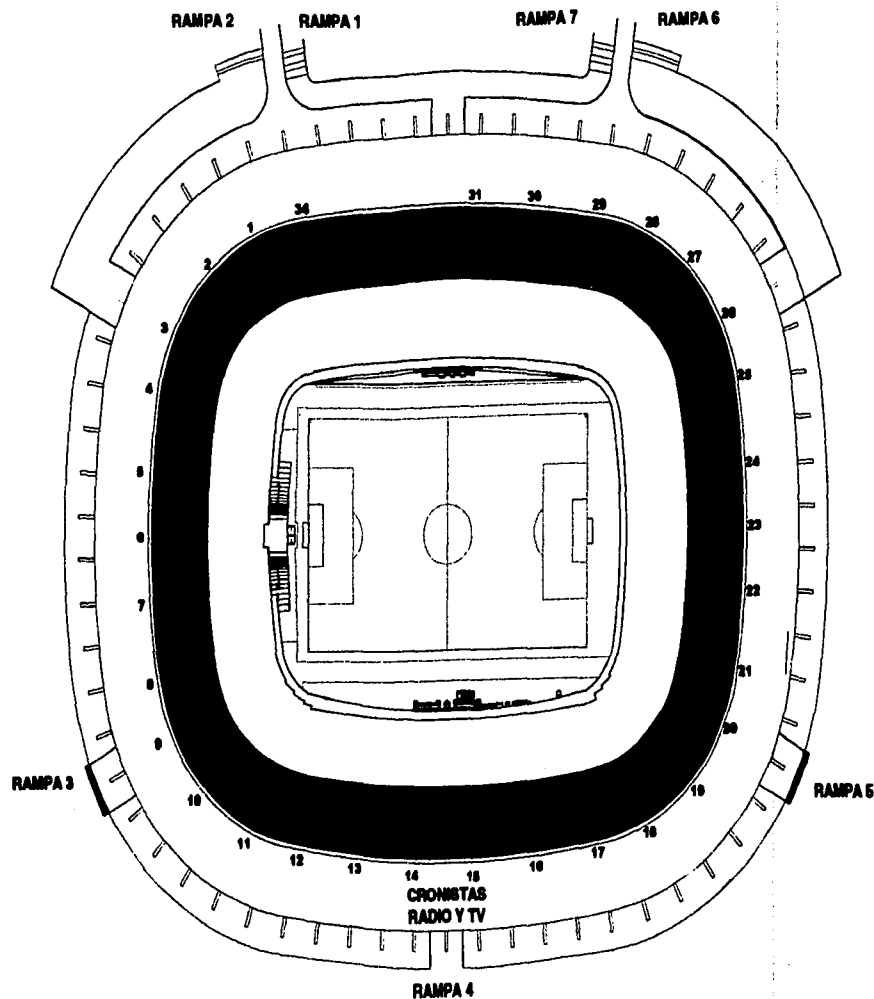
20 PARA EL APACIONADO (CIE. 13 AL 14)

2 PARA CRONISTAS DE RADIO (14 Y 15).

■ PLATEAS ALTAS

■ ESPECIAL ALTO

■ BALCO DE TRANSMISIONES ACCESOS 14 Y 15.



# TERCER NIVEL ACCESO A ESPECIAL ALTO



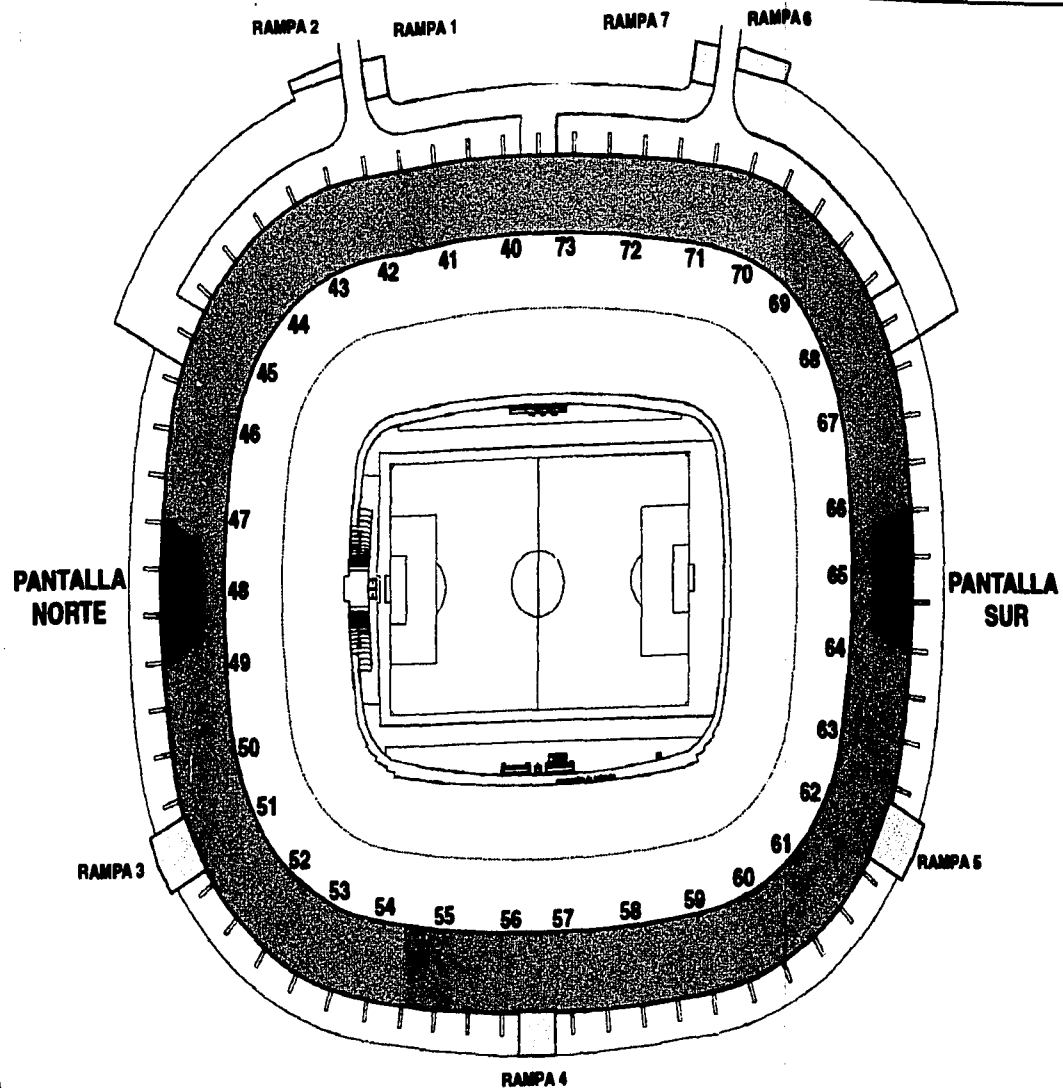
LA ZONA DE ESPECIAL ALTA CUENTA CON 34 ACCESOS



UBICACION DE PANTALLAS

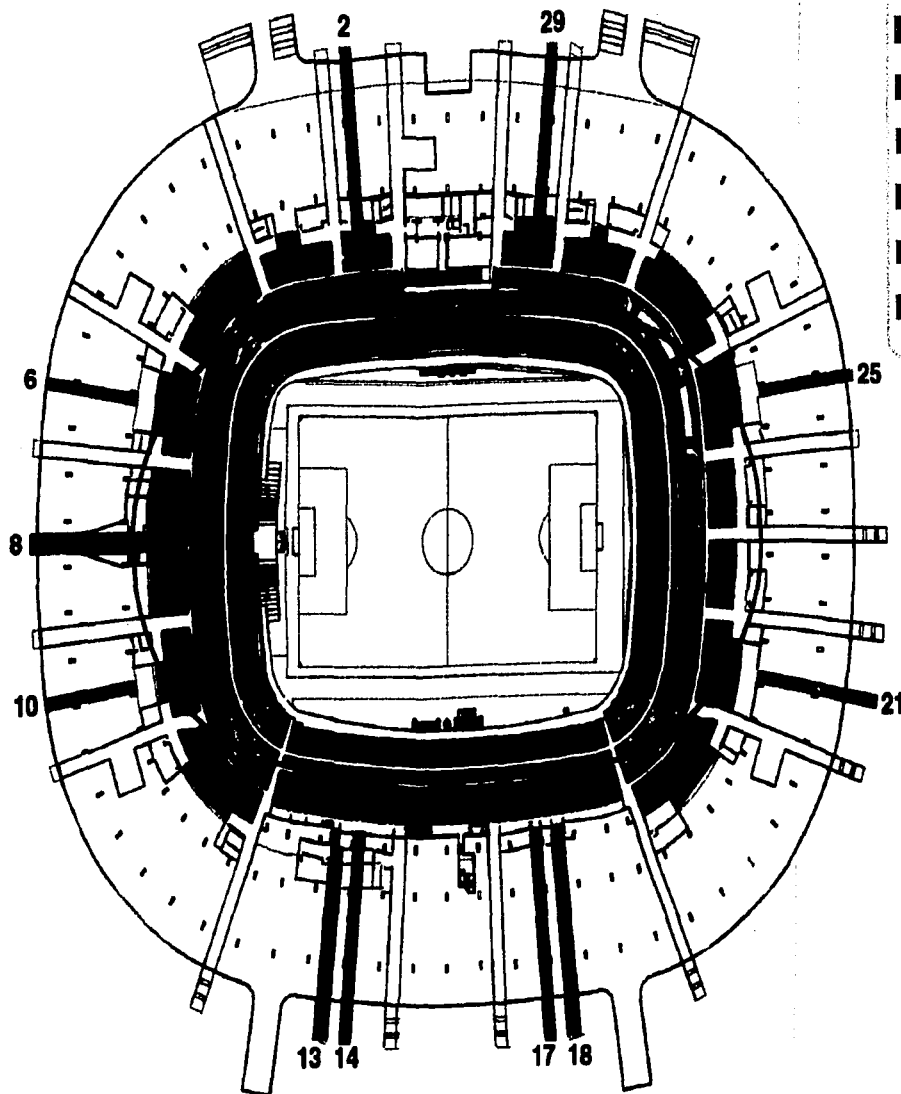
PANTALLA NORTE ACCESOS 47, 48 Y 49

PANTALLA SUR ACCESOS 64, 65 Y 66



# PLATEAS BAJAS Y PALCOS (TUNELES)

- ACCESO Y DESALOJO SOLO A PLATEAS CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJO A PALCOS ZONA NORTE Y PLATEAS BAJAS CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJO A LA CANCHA (TUNEL MARATON Y PALCOS) NO CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJO A PALCOS ZONA NORTE PLATEAS BAJAS CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJOS A PALCOS "B" Y ANEXO, PALCOS 2o Y 3er NIVEL CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJO A PALCOS "A" Y PLATEAS BAJAS CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJO A PALCOS "A" Y PLATEAS BAJAS CUENTA CON: REHILETE.
- ACCESO Y DESALOJOS A PALCOS "B" Y PALCOS 2o Y 3er NIVEL CUENTA CON: REHILETE.
- PALCOS SUR Y PLATEAS BAJAS CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- PALCOS SUR Y PLATEAS BAJAS (CERRADO) CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.
- PALCOS SUR Y PLATEAS BAJAS (CERRADO) CUENTA CON: TORNQUETE Y REHILETE.

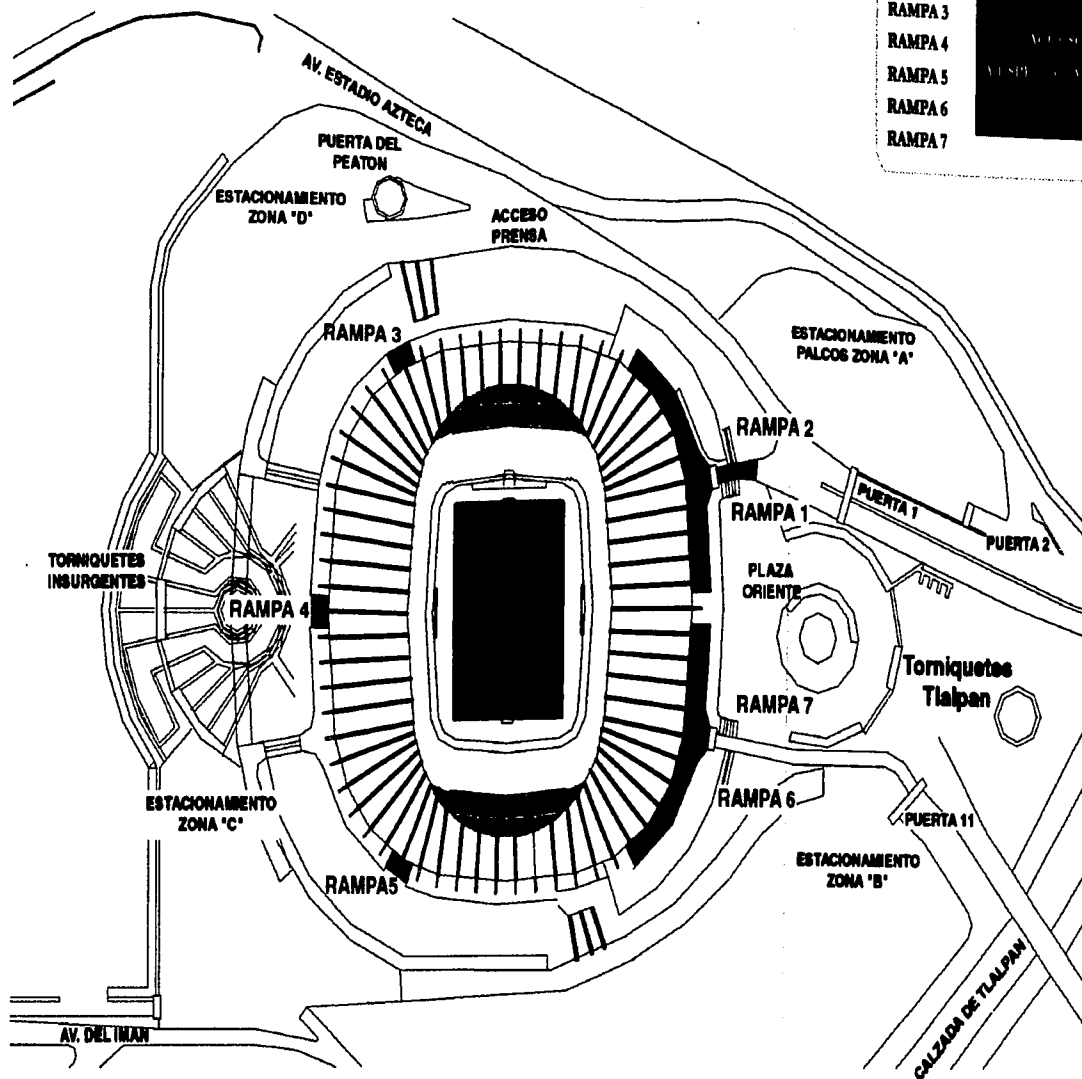
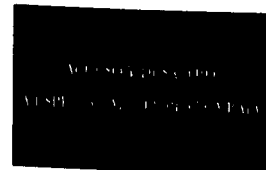




# ACCESO Y DESALOJO PEATONAL POR RAMPAS

## ACCESO POR RAMPAS (PEATONAL)

- RAMPA 1
- RAMPA 2
- RAMPA 3
- RAMPA 4
- RAMPA 5
- RAMPA 6
- RAMPA 7



## 16. BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México 1988.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Censos económicos*, México, 1994.
- "Ley para la Celebración de Espectáculos Públicos en el Distrito Federal", *Diario Oficial de la Federación*, México, 1997.
- "Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles en el Distrito Federal", *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, Asamblea Legislativa del Distrito Federal, México, 2000.
- "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", *Agenda de la Administración Pública Federal*, Ediciones fiscales ISEF, México, 2001.
- Pinto Villatoro Roberto, *Proceso de capacitación*, Diana, México, 1994.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Acuerdo 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*, México, 2000.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guía técnica para organizar y operar el proceso capacitador (iv)*, México, 1995.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Ley Federal del Trabajo*, Porrúa, 82a. edición, México, 2001.
- Zorrilla Arena Santiago, *Introducción a la metodología de la investigación*, Trillas, México, 1990.
- [www.esmas.com/estadioazteca/noticia\\_15.html](http://www.esmas.com/estadioazteca/noticia_15.html)