



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA



**LA CAPACITACION EN EL SERVICIO POSTAL
MEXICANO (1998 - 2001)**

**FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS**

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

KARLA SILVIA SUGEY JARQUIN FLORES

COLEGIO DE PEDAGOGIA

ASESORA: HILDA PATRICIA ZURITA GUTIERREZ

MEXICO, D. F.

2004





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**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por apoyarme incondicionalmente para cumplir una más de mis metas, la comprensión y el amor que me demuestran día con día. A Isra, por ser mi hermano preferido.

A Enoch, por ser y estar compartiendo mi vida.

A Cecilia por darme la oportunidad de participar en cada uno de los proyectos del correo. Argelia, gracias por las enseñanzas, por creer en mí como profesionista y ser amiga. A todas las personas con las que conviví en el Sepomex (Mario, Anita, Evencia, María Elena, Liz, Norma y Paty).

A Patricia Zurita, por guiar mis esfuerzos para terminar una de las metas más significativas en mi vida.

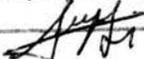
A la Universidad Nacional Autónoma de México y a todos los profesores de la Facultad de Filosofía y Letras que han coadyuvado en mi formación.

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

NOMBRE: JARQUÍN FLORES

KARLA SILVIA SUBEY

FECHA: 3/SEPT/04

FIRMA: 

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL SERVICIO POSTAL MEXICANO	4
1.1 BREVE HISTORIA DEL CORREO EN MÉXICO	4
1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES	7
1.3 LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL (UPU)	10
CAPÍTULO II. LA CAPACITACIÓN EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS	11
2.1 LA EDUCACIÓN DE ADULTOS	11
2.2 LA EDUCACIÓN PERMANENTE O CONTINUA	14
2.3 EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL	15
2.4 ANDRAGOGÍA: EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS	16
2.5 ¿CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO?	19
2.6 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	21

CAPÍTULO III. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL SEPOMEX	25
3.1 EL DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN	25
3.2 LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN	26
3.3 MARCO NORMATIVO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SEPOMEX	27
3.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN	29
3.4.1 PLANEACIÓN	30
a) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	30
– PUESTOS PRINCIPALES PARA LA DNC	32
– INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA RECOPIAR INFORMACIÓN	34
– RESULTADOS DE LA DNC	35
b) EL PLAN DE CAPACITACIÓN	36
– PRESUPUESTOS Y METAS	39
c) EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	41
3.4.2 ORGANIZACIÓN	42
A) CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES	42
3.4.3 EJECUCIÓN	45
3.4.4 EVALUACIÓN	45
3.5 PROGRAMA DE CÓMPUTO PARA LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN	46
3.6 EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN TRAIN-X	47
3.6.1 ¿QUÉ ES TRAINPOST?	49
3.6.2 LOS PAQUETES DE CAPACITACIÓN ESTANDARIZADOS (PCE)	49

CAPÍTULO IV. VALORACIÓN CRÍTICA	53
4.1 AVANCES	53
4.2 LOGROS	55
4.3 OBSTÁCULOS	56
4.4. PROPUESTAS	59
CONCLUSIONES	61
GLOSARIO DE TÉRMINOS POSTALES	64
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	67
FUENTES DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES	68
FUENTES ELECTRÓNICAS	68
ANEXOS	69

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad cambiante, en donde las empresas deben adaptarse a la apertura de mercados y a la competencia, por lo cual desarrollan diversas estrategias al interior de la organización, a fin de contar con personal calificado que responda a las necesidades empresariales. En la Administración Pública no es la excepción, ya que trata de estar a la vanguardia en cuanto a la prestación de servicios se refiere.

El Servicio Postal Mexicano (Sepomex) es un organismo público descentralizado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), que cuenta con más de 50,000 empleados a nivel nacional y su función principal es proporcionar servicios postales con el compromiso de avanzar en el proceso de modernización; y como respuesta a los requerimientos actuales, establece como prioritaria a la capacitación, por constituir ésta una herramienta fundamental para proporcionar el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes en sus empleados, a fin de coadyuvar al fortalecimiento de la imagen del Organismo e incremento de la productividad.

Mi actividad en el Sepomex la inicié en 1998, realicé mi servicio social del 30 de marzo al 30 de septiembre de 1998, en el Departamento de Empleo y Capacitación, integrándome al programa de: "Análisis y evaluación de convenios de calidad en la elaboración de estándares de servicios", en el cual realicé diversas actividades, entre las que se encontraban: la elaboración y diseño de planes y programas para puestos operativos, administrativos y técnicos; elaboración y diseño de material y cartas descriptivas para cursos de capacitación. Posteriormente ingresé a trabajar en forma interina en el departamento antes mencionado, y finalicé mi período en dicho Organismo público el 10 de septiembre del 2001. La metodología y criterios que se consideraron para realizar dichas actividades se describen posteriormente. Cabe mencionar que la información manejada en el presente documento sobre el Sepomex, corresponden a las que se encontraban vigentes hasta el 2001.

En el informe se especifican y analizan las actividades laborales realizadas en el Departamento de Empleo y Capacitación del Sepomex, entre las cuales se encuentran: participar en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), elaborar el Plan anual de capacitación; contratar, supervisar y programar cursos de instructores tanto internos como externos; diseñar cursos de capacitación de acuerdo a requerimientos de las áreas; diseñar y revisar manuales de capacitación para áreas operativas y administrativas; así como implementar el modelo de capacitación Trainpost propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), llamado Train-x, adaptado y aplicado en diversos organismos que son prestadores de servicios marítimos, aéreos o terrestres.

Las implicaciones, dificultades, repercusiones y aportaciones de las actividades desempeñadas se analizan, de acuerdo a la experiencia que adquirí al participar en el proceso de capacitación del Sepomex y pertenecer al equipo de trabajo de la Coordinación de Planeación del Departamento de Empleo y Capacitación.

La planeación, diseño, ejecución y evaluación de las actividades de capacitación tuvieron implicaciones pedagógicas en cuanto a organización de contenido, elaboración de materiales didácticos, técnicas de enseñanza y evaluación del aprendizaje, de acuerdo a requerimientos de la misma actividad profesional.

En el primer capítulo, se narra brevemente la historia del Sepomex en su conformación como organismo público, la misión, funciones y estructura organizacional, así como su relación con la Unión Postal Universal (UPU).

En el segundo capítulo se describe el marco teórico de la capacitación en la educación de adultos, ubicándola como parte de la educación continua o permanente, así como su relación con la educación no formal; describiendo los aspectos que intervienen en el aprendizaje del adulto o andragogía, de acuerdo a las características y necesidades del adulto; también se distingue entre lo que es la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo; delimitando el marco legal de la capacitación en México y en el Sepomex.

En el tercer capítulo se detalla en qué consistió mi experiencia profesional, la estructura y funciones tanto del Departamento de Empleo y Capacitación, como de la Coordinación de Planeación; así como las actividades y funciones que desempeñé en cada fase del proceso administrativo de la capacitación como lo son: planeación (Detección de Necesidades de Capacitación, elaboración de planes y programas de capacitación, revisión de cartas descriptivas, etcétera.). De igual forma se explica mi participación en el diseño de un programa de cómputo especialmente para la Coordinación de Planeación; y la elaboración de Paquetes de Capacitación Estandarizados (PCE), para la implementación del modelo de capacitación Trainpost.

Posteriormente se hace una valoración crítica puntualizando los avances, logros, obstáculos y propuestas que permitirían mejorar la capacitación en el Sepomex; finalmente se puntualizan las conclusiones de mi actividad profesional. También se incluye un glosario de términos postales, a fin de consultar en caso de ser necesario y la bibliografía.

La importancia de dar a conocer este trabajo es analizar la aplicabilidad de los conocimientos pedagógicos en el ámbito de la capacitación en el sector público, de acuerdo a la organización, metas y objetivos institucionales, así como los recursos materiales, financieros y humanos con los que contaba en esos momentos el Sepomex. Asimismo, reconocer a la capacitación como campo laboral del pedagogo.

CAPÍTULO I. EL SERVICIO POSTAL MEXICANO

1.1 BREVE HISTORIA DEL CORREO EN MÉXICO

La historia del correo abarca desde la época prehispánica hasta nuestros días, destacando como institución por su participación en los diversos períodos históricos, aunque en algunos casos no se tengan datos muy precisos, contiene varios aspectos culturales, como se observará más adelante.

En la Civilización Azteca, antes de la llegada de los españoles, existieron unos mensajeros que servían a la nobleza y a dirigentes mexicas, los cuales se llamaban *Paynani*; eran seleccionados de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. Desde pequeños se les preparaba para que desempeñaran su oficio a fin de que recorrieran distancias largas a pie, por lo cual requerían de una gran preparación física. El *Paynani* era preparado en escuelas de prestigio como el Calmecac o el Telpuchcalli.

Durante varios años no fue modificado el sistema de correo indígena. Cortés y sus hombres utilizaron las rutas planeadas del correo existente para uso de sus ejércitos, con la finalidad de entablar alianzas con los mensajeros para tener fuentes de información seguras.

En 1500 Maximiliano nombró *Maestro Mayor de Hostes, Postas y Correos de todos sus señoríos* a Francisco Gabriel Tasis, durante estos años los ayuntamientos estuvieron facultados para organizar los servicios de postas locales y regionales en cofradías, fundando mesones y hosterías donde se hospedaban y eran despachados los correos. A los dueños de estos mesones y hosterías les era muy redituable, y con el tiempo llegaron a ser los primeros empresarios particulares en el ramo de correos, llamados Correos Mayores.

En los principales caminos y veredas (1762) se empiezan a colocar los buzones, y para 1764 se suprimen los Correos Mayores y surgen la Renta Real de Correos, los cuales tenían como nueva modalidad, administradores con sueldo fijo.

En 1765, en la Nueva España se realizó por Real Decreto el traspaso del oficio de correo al Estado, siendo sólo algunos los que gozaban de franquicias de la correspondencia por mar y tierra.

De 1794 a 1833 estuvieron vigentes las ordenanzas generales de correos, postas y caminos; estas fueron actualizadas y puestas en vigor como parte de las *Reformas Borbónicas*, las cuales establecían una administración más eficiente, reglamentando aspectos concernientes a los empleados de correos. También a partir de estas *Reformas Borbónicas* surge la figura del cartero, a fin de garantizar la entrega directa de la correspondencia.

Durante la época de Independencia, el servicio de correos cambió en varias ocasiones de nombre y se vio notablemente afectado, debido a los cambios e incertidumbre de la época. Calleja estableció un correo mensual en las provincias del virreinato, el cual era custodiado por la caballería e infantería.

En este período, el correo adquirió una gran importancia debido a que fue uno de los recursos estratégicos del Estado, no sólo como medio de comunicación, sino también como medio de espionaje; ya que de éste modo podían obtener datos de la situación política y militar de cada región.

Las diversas administraciones del siglo XIX enfrentaron situaciones difíciles de abuso y fallas en el manejo de la correspondencia.

Al momento del triunfo insurgente el correo se encontraba en bancarrota y contaba con 400 oficinas y 461 empleados. El gobierno de la nación se hizo cargo del servicio y lo denominó *Renta de Correos*. Subsistía de manera autónoma, ya que pagaba los sueldos de empleados, la contratación de diligencias, el transporte por mar, la renta de oficinas y gastos en general; además entregaba al erario los sobrantes.

En ese tiempo la importancia del correo radicaba en ser un gran receptor de dinero. Sin embargo, el porte lo pagaba la persona que recibía la correspondencia, con lo cual se perdían gastos de envío debido a que la gente frecuentemente no recogía sus cartas.

Se aumentaron los servicios existentes iniciando las publicaciones periódicas, el servicio de giros postales, y ampliando el uso de cajas de apartado y buzones.

De los mensajeros a pie y a caballo, se agregaron las embarcaciones y diligencias durante el Porfiriato: el ferrocarril, en el cual se instalaron oficinas postales en los vagones y se clasificaba la correspondencia.

México se incorporó a la UPU, en la convención de París en 1878, siendo representado por Gabino Barreda. Seis años después empezó a regir el primer Código Postal en el país; y para 1891 el correo pasó a depender de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

A principios del siglo .XX, se inaugura el Palacio Postal, donde actualmente se encuentra el Museo y la Biblioteca Postal. Además de los automóviles y las aeronaves, parte fundamental para la transportación de la correspondencia, cabe mencionar que actualmente existe todavía la entrega de la correspondencia a pie y a caballo en varias comunidades de nuestro país.

De 1933 a 1942 se fusionó Correos con Telégrafos. A partir de 1970 se crea el Centro Postal Automatizado (CPA).

Para 1984 existían 1,408 Administraciones Postales, 4,412 expendios de estampillas y 26,065 empleados. De 1988 a la fecha el Director General del Sepomex es el licenciado Gonzalo Alarcón Osorio.

A partir de 1986 el Sepomex se considera un organismo descentralizado de la SCT, teniendo como misión:

*“Apoyar el desarrollo de México proporcionando servicios postales oportunos y confiables a los usuarios individuales y corporativos”.*¹

¹ Servicio Postal Mexicano. (1999). *Manual De Organización Institucional*. México: Sepomex. p. 3.

Sepomex actualmente con sus más de 50,000 empleados, presta diversos servicios postales entre los que se encuentran:

- Envío de correspondencia: Servicio ordinario, Registrado y con Porte por cobrar.
- Porte pagado.
- Propaganda comercial.
- Publicaciones periódicas.
- Envíos mixtos.
- Impresos depositados por sus editores o agentes.
- Acuse de recibo.
- Servicio de almacenaje.
- Cajas de apartado.
- Giros postales.
- Lista de correos.
- Poste restante.
- Reembolso.
- Tarjeta de identificación postal.
- Mex-Post.
- Paq-Post.
- Buzón Expresso.
- Money Order.
- Máquinas franqueadoras.
- Expendedoras automáticas de estampillas.

1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES

El Sepomex, está dedicado a prestar servicios de correspondencia y en el 2001 se encontraba estructurado de la siguiente manera:

Organigrama

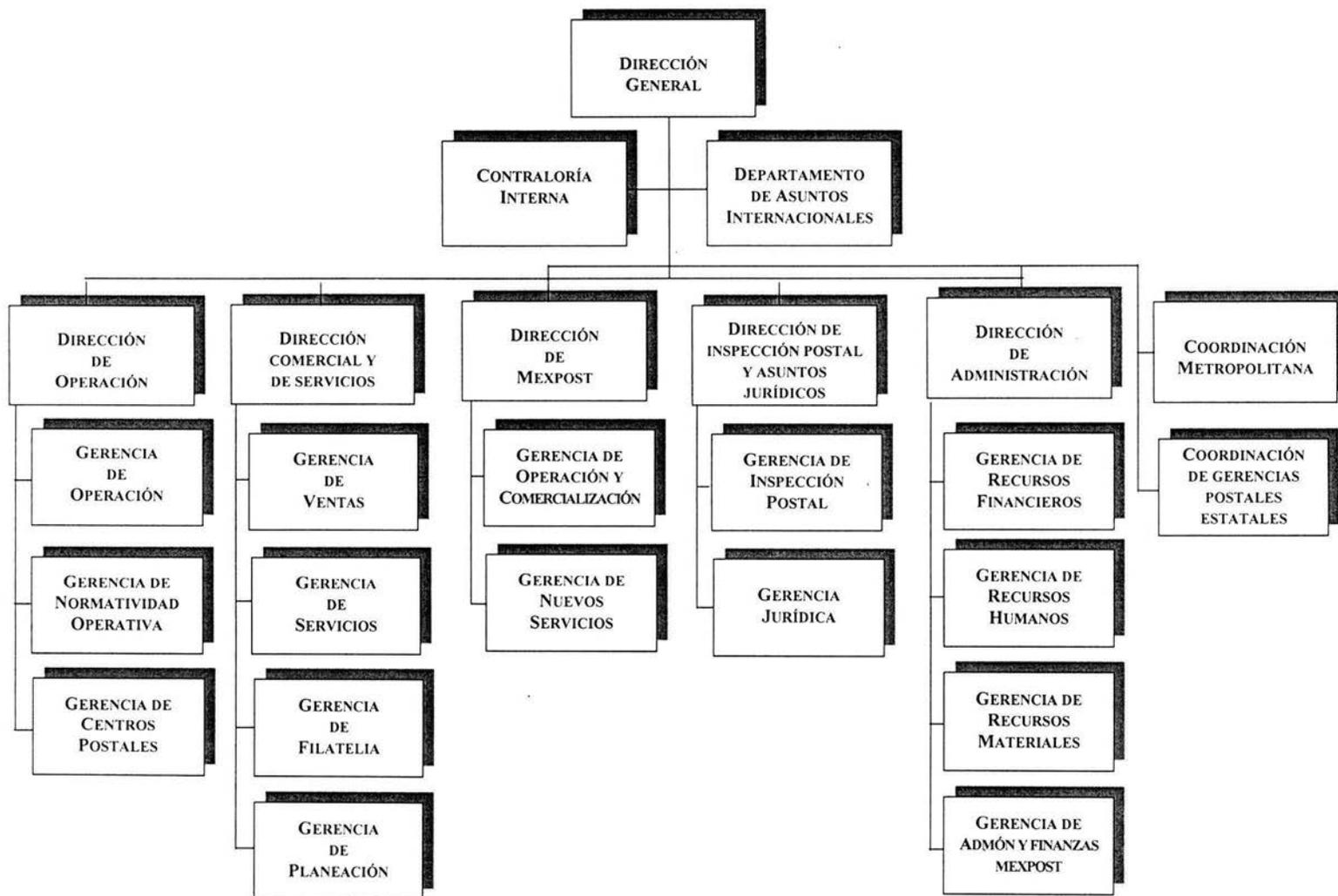


Fig. 1. Estructura del Servicio Postal Mexicano.

Como organismo descentralizado, Sepomex cumple diversas funciones, entre las que se encuentran:

- I. Prestar el servicio público de correos.*
- II. Programar, ajustándose a los programas sectoriales respectivos, organizar operar y controlar la prestación de los servicios de correo y diversos a su cargo, que se encuentren establecidos en las leyes y convenios internacionales vigentes, así como el presente Decreto.*
- III. Realizar estudios técnicos y económicos para proponer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto de la Coordinación del Sector, los montos de los derechos aplicables a los servicios que proporciona.*
- IV. Aportar a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para la formulación de los decretos en que ordenen las emisiones de estampillas postales, todos los datos y elementos a su disposición.*
- V. Administrar al Museo y Biblioteca Postal, así como los servicios filatélicos.*
- VI. Proponer la normatividad que se requiere para el cumplimiento de los Convenios Postales internacionales.*
- VII. Expedir y mantener actualizados el Código de Encaminamiento y Distribución.*
- VIII. Autorizar a particulares mediante contratos de servicio el uso de máquinas de franqueo.*
- IX. Administrar los ingresos generados por los servicios que presta, hasta por el monto que se señala en el presupuesto de egreso que le son autorizados.*
- X. Establecer y mantener actualizado el sistema de Información Postal.*
- XI. En general, realizar y celebrar los actos jurídicos necesarios para el desarrollo de sus funciones, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables".²*

En este rubro, la capacitación se consideró una herramienta importante, con relación a mantener actualizado al personal en cuanto a la normatividad, tarifas, la calidad en la prestación de servicios postales al público y aspectos que coadyuvaran a realizar las funciones.

² *Idem.*

En relación a la normatividad para la prestación de servicios postales a nivel internacional, Sepomex debe apegarse a los lineamientos normativos establecidos por la UPU.

1.3 LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL (UPU)

La UPU se creó en 1874. Es un organismo que pertenece a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde 1948, México forma parte de la UPU desde 1878, la cual tiene como fin:

- Implementar acciones y estrategias a fin de mejorar los servicios postales.
- Apoyar en la asistencia técnica.
- Fomentar la colaboración internacional entre los diversos países que conforman la UPU.
- Elaborar los reglamentos aplicados a la correspondencia internacional como: fijar tarifas, límites de peso y tamaño para su recepción, determinar las sustancias y materiales prohibidos.

Debido a dicha relación, el Sepomex ha establecido convenios no sólo en aspectos normativos, sino también en materia de capacitación; los cuales se describirán en el capítulo III.

CAPÍTULO II. LA CAPACITACIÓN EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

La educación del sujeto no se limita solamente al período escolar, ni a una sola etapa de su vida; es un proceso continuo de aprendizaje de todo su entorno, ya sea la escuela, la familia y/o el trabajo. En la etapa adulta dicho aprendizaje puede ser formal o no formal; impartirse en la escuela, el trabajo u otra organización, responder a objetivos e intereses personales o laborales.

Es por ello que en el presente capítulo se enmarcará la capacitación desde la educación no formal, ya que nos permite entenderla no desde una perspectiva administrativa ni psicológica, sino desde la perspectiva pedagógica. Se abordarán también temas como la educación de adultos, la educación permanente, la andragogía, el adiestramiento y el desarrollo, a fin de que entender más este complejo tema.

En el Sepomex el papel de la pedagogía se encontraba muy bien definido en el proceso de capacitación, éste era realizado por el personal de la Coordinación de Planeación, donde tuve la oportunidad de colaborar.

2.1 LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

La educación de adultos regularmente la referimos al aprendizaje de leer y escribir, lo cual es limitar la actividad educativa del adulto; sin embargo, actualmente las necesidades a nivel económico, social y empresarial han hecho que se amplíen las opciones de los adultos.

Roque Ludojoski define a la educación como:

*“El proceso progresivamente intencional de parte del ser humano en desarrollo, tendiente a la consecución del perfeccionamiento integral de su personalidad y en diálogo con la naturaleza, la cultura y la historia, conforme a su propia individualidad”.*³ Y distingue a la educación de adultos como: *“La complementación de las insuficiencias que trae el adulto determinado...”*⁴

³ Ludojoski Roque, L. (1986). *Andragogía o educación del adulto*. Buenos Aires: Guadalupe. p. 27.

⁴ *Ibid.*, p. 31.

Para el adulto la educación es una herramienta que le permite adaptarse a los cambios que se presenten a lo largo de su vida, ya sea a nivel tecnológico y/o de conocimientos, habilidades y actitudes; aunque el individuo concluya un nivel educativo y se incorpore productivamente al campo laboral, no implica que deja de aprender o que no requiera poseer otros conocimientos, habilidades o actitudes.

En el presente trabajo se aborda el desarrollo, desde el ámbito de la capacitación entendido como:

*"... la preparación de las personas para que puedan avanzar con la organización a medida que ésta cambia, crece y se desarrolla; dicha preparación, se da incrementando sus capacidades y talentos a través del aprendizaje"*⁵

La relación que existe entre la educación de adultos y el desarrollo, se encuentra expresada en lo que Joaquín García Carrasco menciona sobre lo que se espera de la educación de adultos:

"En unos casos se espera de aquélla que provoque el desarrollo; en otros, que lo promocióne, y en todos, que actúe de catalizador del grado de desarrollo de una sociedad".⁶

Asimismo, dice:

"El adulto formado reclama tiempo para transitar por afinidad de caminos culturales que se le ofrecen expeditos; el adulto necesitado de formación pide, en cambio, oportunidad de acceso, porque encuentra ahí el origen y la fuente de sus limitaciones".⁷

También señala que los sistemas de enseñanza no han sido diseñados tomando en cuenta al adulto.

⁵ Pineda Pilar Coord. (2002). *Pedagogía laboral*. España: Ariel educación. p. 28.

⁶ García Carrasco, J. (1997) *Educación del adulto*. España: Ariel. p. 4.

⁷ *Idem*.

Las motivaciones que existen para que un adulto participe en el proceso de enseñanza-aprendizaje, son muy variadas y particulares, ya que éstas dependen de su profesión y su historia de vida.

Actualmente la educación de adultos dentro del ámbito de la capacitación se hace imprescindible debido a:

1. La especialización de las profesiones y los puestos multifuncionales en las empresas; así, el adulto se ve obligado a actualizarse y adquirir conocimientos que complementen su formación profesional y mejoren su desempeño laboral.
2. La búsqueda de las empresas por propiciar, apoyar y guiar el aprendizaje del adulto para contar con empleados mejor preparados que puedan desempeñar diversas funciones y/o puestos, a fin de evitar la rotación de personal y contar con los sujetos necesarios que coadyuven benéficamente a la productividad de la empresa.

El adulto se siente motivado a participar en una actividad de aprendizaje si ésta le ayudará a solucionar un problema específico o subsanar una necesidad o interés, lo cual variará de acuerdo a la edad; ya sea que los conocimientos o habilidades adquiridos lo posibiliten a: mejorar su desempeño en el trabajo, adquirir un mejor puesto, aumentar ingresos; salir de la rutina, ocupar su tiempo libre en forma provechosa; mejorar su desarrollo personal y relaciones interpersonales, o aumentar sus aptitudes en general.

El aprendizaje en los adultos está ligado a la educación permanente o continua y no está dissociado de la educación formal y no formal, como se verá a continuación.

2.2 LA EDUCACIÓN PERMANENTE O CONTINUA

La educación del ser humano es un proceso que continúa durante toda su vida, y puede abarcar varios aspectos: desde el artístico, el intelectual y el físico, hasta el profesional. No hay que perder de vista que en el adulto, las facultades y capacidades para el aprendizaje se modifican con el tiempo.

La educación continua o educación permanente busca propiciar, tras una educación formal inicial, el progreso profesional y vocacional del individuo, siendo un sistema diseñado para satisfacer no sólo necesidades educativas en el individuo, sino también culturales; teniendo como intención incidir positivamente en el desarrollo del intelecto y personalidad del individuo, ya sea mediante su trabajo o actividades recreativas y culturales.

En nuestra sociedad cambiante, el individuo debe ir creando mecanismos de adaptación, por lo cual, es necesario actualizar aquellos conocimientos o habilidades que fueron aprendidas en el sistema educativo formal y adquirir aquellos que no se aprendieron en dicho sistema.

Algo a lo que no podemos estar ajenos, es que actualmente existe la necesidad de un aprendizaje continuo debido a los cambios tecnológicos y el empleo. Al respecto Froman, Lawrence señala:

*“La seguridad de empleo se vincula cada vez más estrechamente con el aprendizaje y la actualización continuos. Una de las características de las economías cambiantes es la nueva relación entre patrón y empleado, la cual ha venido a redefinir el significado de la seguridad en el empleo”.*⁸

*“... el empleado, a cambio de prestar un desempeño óptimo, puede esperar no la seguridad de su empleo, sino la oportunidad de enfrentar retos, aprender, crecer y desarrollarse”.*⁹

⁸ Coord. Schmelkes, Sylvia. (Comp.) (2000). Antología. *Lecturas para la educación de los adultos*. Otros campos de acción en educación de adultos. México: Noriega. Tomo IV. p. 155.

⁹ *Ibid*, p. 156.

Houle, en su intento por esclarecer por qué los adultos emprenden una educación continua, también obtuvo datos de la manera en que aprenden; con lo cual nos podemos dar cuenta que no se pueden desligar uno del otro. Encontró que se clasificaban en tres categorías:

- "1. Aprendices orientados a una meta, que recurren a la educación para cumplir objetivos bien trazados.*
- 2. Alumnos orientados a una actividad. Buscan el contacto social y la selección de una actividad.*
- 3. Aprendices orientados al aprendizaje, que estudian por amor al conocimiento y el potencial de crecimiento que ofrecen".¹⁰*

La educación permanente o continua del adulto, está relacionada con la educación formal y no formal, como se observará en el siguiente apartado.

2.3 EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL

La educación formal es un sistema educativo institucionalizado que se caracteriza por ser escolarizado, tener jerarquía debido a los niveles educativos, donde existe la certificación en cada nivel de estudios, así como prerrequisitos para cursar cierto nivel educativo. La educación formal no siempre puede cubrir las demandas educativas de un sector como lo es el adulto, por lo cual ha surgido la necesidad de crear alternativas más flexibles y adaptables al medio como lo es la educación no formal.

La educación no formal, esta enfocada a cierto grupo de población, atiende diversas necesidades en entornos o condiciones particulares de las personas, y se caracteriza por crear actividades de aprendizaje específicas, sistemáticas y estructuradas en corto tiempo.

¹⁰ Knowles Malcolm, S. (2002). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. México: Oxford. pp.59-60.

Jaume Trilla al hablar de la educación no formal, la ubica en la educación permanente. Con respecto a la educación no formal y lo laboral nos menciona:

“... se puede atender cualquier tipo de objetivo educativo, sea éste, según la clásica taxonomía, cognoscitivo, afectivo o psicomotor... pueden encontrarse medios dirigidos fundamentalmente a la asimilación de conocimientos y habilidades de tipo intelectual, así como la formación de actitudes y también a la adquisición de capacidades de tipo psicomotriz”.¹¹

La capacitación al no ser escolarizada, está clasificada en la educación no formal, ya que es la forma más usual en la que el adulto se actualiza, complementa o adquiere conocimientos fundamentales para el ámbito laboral.

2.4 ANDRAGOGÍA: EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

El aprendizaje es una modificación de la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. Y en este caso el aprendizaje es enfocado hacia el adulto; en donde sus necesidades en materia educativa son particulares y muy variadas, desde profesionales y personales, hasta sociales.

Leibowitz, Farren y Keye señalan que en periodos de transición, los adultos enfrentan la tarea decisiva de cuestionar y replantearse su vida, así como sus experiencias de trabajo, por lo cual se presentan diversas situaciones porque se consideran demasiado grandes para aprender o por sus capacidades de aprender. Siguiendo en la misma línea, Froman Lawrenc señala:

“... las personas pueden experimentar conflictos entre la motivación por aprender, por una parte, y las percepciones, temores y hábitos que impiden el cambio, por otra...”¹²

¹¹ Trilla, Jaume. (1996). *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social*. México: Ariel. p. 54.

¹² Coord. Schmelkes, Sylvia. (2000) *op cit.* pp. 157-158.

Existen diversas teorías del aprendizaje de adultos. Sin embargo, en el presente trabajo se retomarán los aspectos teóricos de Malcolm Knowles, por ser el que plantea la educación de adultos enfocada al aspecto laboral y no a la alfabetización como otros autores, por lo que concuerda a lo hecho en el Sepomex.

Antes de hablar del aprendizaje de adultos o andragogía, es necesario distinguir entre aprendizaje y educación.

“La educación es una actividad emprendida o iniciada por uno o más agentes con el objeto de producir cambios en el conocimiento, las habilidades o actitudes de individuos, grupos o comunidades. El término destaca al educador, el agente de cambio que presenta estímulos y un reforzamiento para aprender y que diseña actividades para inducir el cambio.

“El término aprendizaje destaca a la persona en la que ocurre el cambio o de quien se espera que ocurra. El aprendizaje es el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes”.¹³

Las diversas teorías que se han desarrollado sobre el aprendizaje están enfocadas regularmente a las etapas de infancia y adolescencia, consideradas de formación para el sujeto; con el transcurso del tiempo, las necesidades educativas y sociales se modificaron y paulatinamente se enfocaron hacia el estudio del aprendizaje del adulto, hasta surgir la andragogía o aprendizaje del adulto.

Malcolm Knowles define a la andragogía como:

“... un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje”.¹⁴

Los principios a los que se refiere los explica en su modelo andragógico, el cual contiene 6 principios fundamentales:¹⁵ la necesidad de conocer al alumno, el concepto personal del alumno, su experiencia previa, su disposición para aprender, su inclinación al aprendizaje y su motivación para aprender.

¹³ Knowles, Malcolm S. (2002). *op cit.*, p. 13.

¹⁴ *Ibid*, p. 3.

¹⁵ *Ibid*, pp. 69-73.

1. **La necesidad de saber.** Los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo. Analizan los beneficios que obtendrán y los costos de no obtenerlo.
2. **El autoconcepto de los alumnos.** Se consideran seres responsables de las acciones y decisiones que toman de su vida. Sienten una necesidad de ser considerados y tratados como capaces de autodirigirse.
3. **El papel de las experiencias de los alumnos.** Han acumulado experiencias diferentes. Estas diferencias de cantidad y calidad tienen muchas consecuencias en la educación de adultos. Serán más enriquecedoras las experiencias en un grupo de adultos que en uno de jóvenes. Los grupos de adultos son más heterogéneos en términos de su pasado, estilo de aprendizaje, motivación, necesidades, intereses y metas que uno de jóvenes. El énfasis en la educación de adultos está en las técnicas experimentales, las cuales recurren a la experiencia de los alumnos; esas técnicas son: grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de solución de problemas, estudios de casos y de laboratorio, entre otras.
4. **Disposición para aprender.** Están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real.
5. **Orientación del aprendizaje.** En contraste con los niños y jóvenes que están centrados en temas (en las escuelas), los adultos se centran en la vida (o en una tarea o problema) en su orientación del aprendizaje.
6. **Motivación.** Los adultos responden a algunos motivadores externos (mejores empleos, ascensos, salarios más altos, etcétera.), los motivadores más potentes son las presiones internas (el deseo de incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida, etcétera.).

2.5 ¿CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO?

El aprendizaje de los adultos en el área laboral, implica abordar no sólo a la educación de adultos, sino también al adiestramiento y el desarrollo, como se observará en el presente tema.

Ha existido un gran debate en que si la capacitación es sinónimo de adiestramiento, con lo cual se reduce al capacitado a concebirlo como una máquina, o al proceso de capacitación como algo rígido, donde no se toman en cuenta las necesidades del empleado. Por lo que es necesario esclarecer términos como: capacitación y adiestramiento; así como la relación que existe entre capacitación y desarrollo. Isaac Guzmán Valdivia nos dice al respecto:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas".¹⁶

¹⁶ Citado por: Siliceo Aguilar, A. (2003). En: *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa. p. 17.

Lo anteriormente mencionado, están claramente relacionados a la jerarquía del puesto desempeñado; si bien, hay que considerar que no son los conceptos más convenientes para explicar el proceso de capacitación, sí se incluyen debido a que es la forma en que varias organizaciones la concibieron. A continuación se mencionan conceptos que se apegan a lo hecho en el Sepomex.

Roberto Pinto Villatoro nos dice que a la capacitación se entiende

“... como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos”.¹⁷ También nos dice: “La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa”.¹⁸

Jaime Grados, por su parte, distingue entre capacitación, adiestramiento y desarrollo;¹⁹ asociando a la capacitación con el incremento de conocimientos y aptitudes; al desarrollo con la preparación emotiva a fin de modificar actitudes; y al adiestramiento con el aumento de habilidades y destrezas para mejorar la eficiencia.

Con lo cual, se puede concluir, que la capacitación es una herramienta que utilizan las empresas para la adquisición y/o incremento de conocimientos, habilidades y cambio de actitudes, contribuyendo a cubrir sus necesidades en el campo laboral.

La demanda y necesidades laborales de las organizaciones han cambiado, por lo que es vital contar con trabajadores que deseen estar en continuo aprendizaje y capacitación; debido a la necesidad de contar con personal capaz de adaptarse al cambio en: nuevas tecnologías, organizacionales, procedimentales, sexenales, etcétera.

¹⁷ Pinto Villatoro, R. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Diana. p. 11.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ Grados, J. A. (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

Por su parte, Froman Lawrenc define a la capacitación y el desarrollo:

*“... como los esfuerzos planificados de una organización para propiciar el aprendizaje de conductas vinculadas con el empleo por parte de sus empleados”.*²⁰

El aspecto pedagógico se encuentra implícito en la capacitación, si decimos que con ésta se busca incrementar los conocimientos, desarrollar habilidades y cambiar actitudes, en donde va implícito un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Leibowitz, Farren y Keye señalan:

*“Los conceptos de desarrollo entre los adultos encierran implicaciones para el aprendizaje continuo y el diseño de programas de capacitación y desarrollo”.*²¹

Actualmente, las acciones educativas que se propicien por medio de la capacitación del adulto en las empresas, deben satisfacer de una u otra manera (personal, profesional o socialmente) las necesidades e intereses del adulto.

2.6 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

En México, la capacitación tiene carácter de obligación constitucional y está sustentado legalmente desde 1978; por lo que Sepomex como organismo se apeg a lo dispuesto jurídicamente.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123 constitucional fracción XIII, se especifica, con respecto a la capacitación:

²⁰ Coord. Schmelkes, Sylvia. (2000). *op cit.*, p. 152.

²¹ *Ibid.*, p. 157.

*“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.*²²

Por otra parte en la Ley Federal del Trabajo, capítulo III bis, se hablan de aspectos más específicos, como los lineamientos bajo los cuales se debe llevar a cabo el derecho del trabajador a capacitarse, así como los horarios en los que puede capacitarse, las instituciones que pueden impartir la capacitación, los objetivos de la capacitación, entre otros.

“Artículo 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

*Artículo 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.*²³

En el Sepomex la capacitación se proporcionaba en las diversas instalaciones con las que cuenta el correo; y se contaba con instructores y/o empresas que como requisito tenían que estar registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

²² *Leyes y códigos de México. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* (1991). México: Porrúa.

²³ Citado en: Siliceo Aguilar, A. (2003). *op cit.*, pp. 76. Trueba Urbina, A. (1981). *Ley federal del trabajo reformada.* México: Porrúa.

“Artículo 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”²⁴

En el Sepomex la capacitación se impartía durante las jornadas de trabajo, y en algunos casos, los sábados, de conformidad con el empleado.

“Artículo 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.*
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.*
- III. Prevenir riesgos de trabajo.*
- IV. Incrementar la productividad.*
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”²⁵*

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

A pesar de tener carácter obligatorio, como se mencionó anteriormente, las empresas actualmente no sólo buscan cumplir con la ley, sino que buscan utilizar a la capacitación como medio para coadyuvar a mejorar su productividad. A través del tiempo las empresas se han dado cuenta de que la capacitación puede ser una herramienta fundamental para obtener óptimos resultados de los empleados. De acuerdo a lo descrito anteriormente, la capacitación se utiliza para: actualizar conocimientos, perfeccionar habilidades, mejorar en general las aptitudes del empleado; para que esto se cumpla se necesita llevar a cabo acciones que permitan cumplir los objetivos antes mencionados; para lo cual es necesario realizar un proceso sistemático llamado proceso administrativo de la capacitación, el cual se describe en el siguiente apartado, Asimismo se ubica el Departamento en el cual tuve la oportunidad de colaborar en el desarrollo de dicho proceso de capacitación.

CAPÍTULO III. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL SEPOMEX

En el 2001 el Departamento de Empleo y Capacitación constaba de 35 personas aproximadamente, entre los cuales se encontraban: psicólogos, pedagogos, personal administrativo y especialistas en el área operativa; a fin de cumplir el objetivo y funciones del Departamento que a continuación se mencionan.

3.1 EL DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN

El objetivo a cumplir por parte del Departamento de Empleo y Capacitación fue:

*“Integrar al Organismo personal calificado conforme a los perfiles de puestos, así como capacitar al personal para contribuir al fortalecimiento de la imagen, la calidad en el servicio y el desarrollo individual”.*²⁶

Las funciones primordiales a desempeñar por parte de las áreas que conformaban el Departamento de Empleo y Capacitación eran:

- *“Operar los procesos de reclutamiento y selección en función de los perfiles establecidos.*
- *Coordinar con la SCT los exámenes médicos a los aspirantes de ingreso.*
- *Detectar necesidades y formular el Anteproyecto de Presupuesto de Capacitación, así como vigilar su cumplimiento de acuerdo a la normatividad.*
- *Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación, conforme al presupuesto autorizado.*
- *Preparar material didáctico, documental, gráfico, audiovisual y demás apoyos complementarios para los cursos.*
- *Investigar y proponer temas, metodologías de capacitación y evaluar su aplicación.*
- *Establecer relaciones con instituciones educativas para promover el intercambio de información y participación en cursos especializados.*

²⁶ Servicio Postal Mexicano. (1999). *Manual de procedimientos del Departamento de Empleo y Capacitación*. Departamento de Empleo y Capacitación. México: Sepomex.

- Fomentar y organizar la participación del personal que desee incrementar su nivel académico, mediante los sistemas de educación abierta.
- Establecer convenios con instituciones educativas de nivel técnico y superior, a fin de seleccionar estudiantes como prestadores de Servicio Social".²⁷

3.2 LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

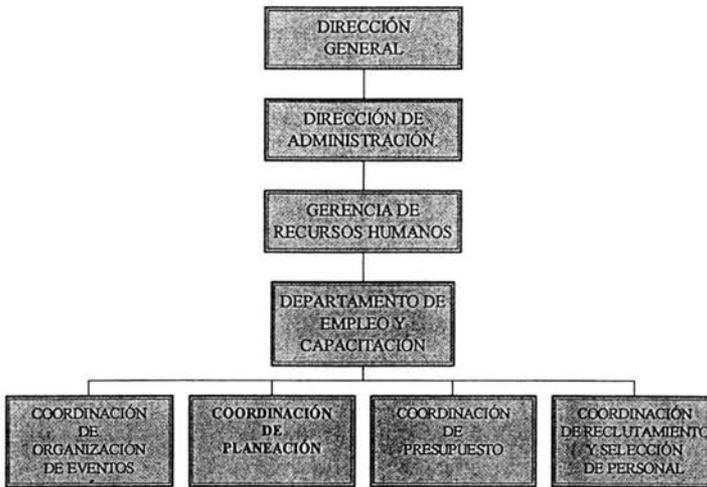


Fig. 2. Ubicación de la Coordinación de Planeación en el Sepomex.

Mi experiencia laboral la realicé directamente en la Coordinación de Planeación, la cual estaba conformada por la jefa del área (psicóloga), 3 analistas de capacitación (pedagogas), 2 especialistas en el área operativa (con más de 7 años de experiencia en puestos operativos), 1 secretaria y 1 capturista.

²⁷ *Idem.*

Las funciones que desempeñé fueron:

- Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Elaborar el Plan Anual de Capacitación, de acuerdo a las necesidades de capacitación y requerimientos de las áreas.
- Elaborar el material y apoyos didácticos necesarios para impartir cursos.
- Seleccionar y supervisar tanto instructores internos como externos para impartir cursos.
- Supervisar el cumplimiento del plan de capacitación en las Gerencias Postales Estatales.
- Coordinar los cursos de capacitación.
- Diseñar cursos de capacitación, de acuerdo al modelo de capacitación Trainpost.²⁸
- Revisar cartas descriptivas.
- Revisión de manuales para cursos.
- Asesorar en la elaboración del programa de cómputo, diseñado exclusivamente para la entrega de informes de la coordinación de planeación.

3.3 MARCO NORMATIVO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SEPOMEX

Para llevar a cabo el proceso de capacitación se consideraron, como marco de referencia, diversos programas gubernamentales, para determinar los objetivos generales, líneas de acción y estrategias, encaminadas a mejorar el desempeño y prestación de servicios, a fin de tener una congruencia e incidir en el cumplimiento de la meta institucional y programas sexenales.

²⁸ Modelo de capacitación promovido por la UPU y la Organización de las Naciones Unidas, e implementado en el Sepomex. Para más información ver p. 49 en éste trabajo.

Los documentos que utilicé como ejes centrales para la planeación, ejecución y evaluación son:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Consideré dicho documento para establecer los lineamientos generales de hacia dónde debía enfocar el desarrollo del servidor público, qué aspectos reforzar y atender en materia de capacitación; independientemente de las necesidades de la propia institución.

MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. Debido al tamaño de su estructura y número de personal, continuamente me remitía a dichos manuales, ya que aparte de que en ellos se menciona la Misión, Función y Objetivos institucionales, también señala los objetivos y funciones de cada Gerencia y Departamento; asimismo, describe en forma detallada los procedimientos a realizar por área de trabajo, lo cual daba un parámetro para conocer la población objetivo en primera instancia y que los cursos diseñados para el área tuvieran congruencia con sus actividades y funciones.

GUÍA POSTAL. Es el documento que utilizaba como primera fuente para la capacitación del área operativa, ya que ahí se encuentra la normatividad que regula la prestación de los servicios postales del Sepomex, los formatos y sellos a utilizar.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000 (Promap). Dicho documento establece los lineamientos, planes y estrategias a seguir, que se debían llevar a cabo durante el sexenio en la Administración Pública.

CONVENIOS INTERNACIONALES. Se establecen convenios internacionales en cuanto al tránsito de la materia postal; el Organismo que lo regula es la UPU, el cual determina tarifas y tiempos de entrega en aquellos países que son integrantes del citado Organismo; así como intercambio de información técnica por medio de los Paquetes de Capacitación Estandarizados (PCE).

NORMATIVIDAD ESTABLECIDA POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP). Las metas determinadas en el plan de capacitación son conforme a los requerimientos y calendario establecido por la SHCP, ya que dicha información es requerida para incorporarla a su Sistema Integral de Información (SII), a fin de supervisar las acciones en materia de capacitación; por tal razón, las metas se establecen anual, trimestral y mensualmente, desglosadas por puestos y estado.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STYPS). El Sepomex regula la contratación de instructores externos de acuerdo a los requisitos que estipula dicha dependencia, que incluye también la base para el perfil de instructores externos.

PROGRAMAS EMERGENTES. Al haber algún cambio de administración presidencial o directiva de alguna Secretaría del Gobierno, surgían programas emergentes; debido a que Sepomex es un organismo descentralizado de la SCT, los avances y resultados eran reportados a dicha Secretaría, a fin de que la integrara a su información.

3.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

El desarrollo de la capacitación comprende un proceso sistemático que abarca diversas etapas, con la cual se planea, organiza, dirige y controla las acciones de capacitación.

De acuerdo a Pinto Villatoro: *“Administrar es emprender acciones que hagan posible 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”.*²⁹

²⁹ Pinto Villatoro, R. (1992). *op cit.*, p. 46.

Jaime Grados y Roberto Pinto Villatoro coinciden en que el proceso administrativo de la capacitación consiste en 4 fases que son: planear, organizar, ejecutar y evaluar.

3.4.1 Planeación

En el Sepomex la planeación implicó principalmente en realizar la DNC, establecer los objetivos del plan y programas de capacitación, delimitar metas y presupuestos, así como elaborar estrategias.

a) **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

Respecto a la DNC, Alejandro Mendoza nos dice: *"Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes"*.³⁰

La DNC en el Sepomex tuvo como finalidad determinar por medio de un análisis comparativo entre el desempeño real con el desempeño ideal, los requerimientos de capacitación del personal susceptible a participar, es decir, aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que son necesarios desarrollar (de acuerdo a cada puesto) para incidir benéficamente en la productividad del Organismo.

El **desempeño ideal** se determinó a partir de los perfiles de puestos, en el cual se especifican las actividades, funciones y características idóneas que deberá poseer la persona para desempeñar el puesto; mientras que el **desempeño real** se obtuvo por medio de la aplicación de diversos instrumentos y técnicas de investigación, a fin de diagnosticar las necesidades de capacitación.

³⁰ Mendoza Nuñez, A. (1991). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas. p. 33.

Las necesidades de capacitación pueden ser manifiestas o encubiertas:³¹

□ Necesidades manifiestas:

Estas son evidentes, ya que no es necesario llevar a cabo una investigación profunda para determinar las necesidades de capacitación; se presentan a partir de cambios, ya sea en los métodos o procedimientos de trabajo, la tecnología, la estructura organizacional; personal de nuevo ingreso, de puesto o implementación de nuevos programas a nivel institucional.

□ Necesidades encubiertas:

Para determinar estas necesidades es imprescindible realizar una investigación, aplicando diversas técnicas e instrumentos de evaluación, apoyándose en el análisis de los procedimientos y funciones de las diversas áreas, así como de los perfiles de puestos; a fin de realizar la comparación entre el desempeño ideal con el real y está ligada a actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima laboral, factores motivacionales, cultura organizacional, directivos, entre otros.

También se refiere a relacionar las necesidades institucionales con las de los empleados, se puede considerar que éstas son encubiertas, ya que se requiere de la aplicación de diversos instrumentos en una muestra representativa para determinar las necesidades de capacitación individuales de acuerdo a cada puesto, a fin de apoyar en el conocimiento y desarrollo de habilidades para el óptimo desempeño de sus funciones.

³¹ Secretaría de Programación y Presupuesto. (1985). *Guía Técnico-Normativa Para La Detección De Necesidades De Capacitación*. Coordinación Gral. de Modernización de la Admón. Pública Federal. México: SPP. Tomo I.

PUESTOS PRINCIPALES PARA LA DNC

Como se mencionó con anterioridad, debido al tamaño de la organización y los miles de empleados que la conforman; la DNC se centró principalmente en los puestos sustantivos (operativos); por lo cual la muestra representativa se determinó a partir de las administraciones que tienen todos los puestos operativos.

Los puestos que se consideraron para realizar la DNC se pueden observar en el siguiente organigrama:

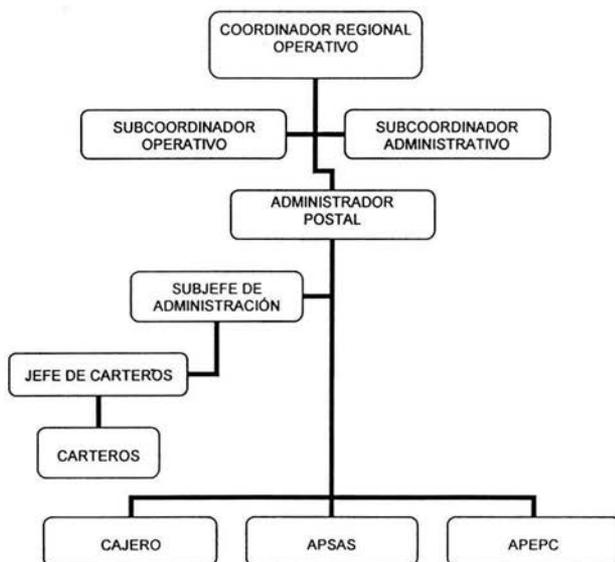


Figura 3. Organigrama de una Coordinación Regional Operativa.

La muestra representativa fue tomada de aquellas administraciones que contaban con todos los puestos, especificados en la Figura 3, en cada una de las 7 coordinaciones correspondientes al área metropolitana.

ÁREAS DONDE SE APLICÓ LA DNC	
COORDINACIÓN	ADMINISTRACIONES
NORTE I	Pro-Hogar (15) Azcapotzalco (16) Parque Vía (91) Naucalpan C.O.R. Atizapan Tlanepantla C.O.R Cuautitlan de Romero Rubio
NORTE II	Aragón (14) Lindavista (75) Pradera (90) Narciso Bassols (95) Gustavo A. Madero (118) Villa de las Flores Santa Clara Coatitla Coacalco de Berriozabal
SUR I	San Angel (20) La Joya (22) Avante (69) Barranca Seca (84) Unidad Independencia (99) Fovissste (103) Jalapa (126)
SUR II	Xochimilco (23) Ermita (74) Tlahuac (83) Milpa Alta (87) Ermita Zaragoza (109) Meyehualco (137) Chalco de Cobarrubias
CENTRO-1	Prado Norte (10) Nativitas (13) Tacuba (17) Escandon (18) Mixcoac (19) Contadero (82) Nueva Anzures (105)
CENTRO-2	Guerrero (3) Roma (7) Zona Rosa (6) Hipodromo (11) Tlatelolco (71) Torquemada (111) C.O. Naranjo
CENTRO-3	Jamaica (8) Zaragoza (9) Moctezuma (72) Ampliación Ramos Millan (136) Campestre Guadalupeana Chimalhuacan Barrio Vidrieros La Perla

Se llevaron a cabo talleres, inicialmente con los Coordinadores regionales adscritos a la Gerencia Regional Metropolitana, posteriormente con el personal que desempeñaba cada uno de los puestos antes mencionados. Las sesiones duraron un día por puesto.

Este fue el modelo que se utilizó para obtener información útil y precisa de los aspectos en los que podía utilizarse la capacitación en el área operativa.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron seleccionados, a fin de detectar necesidades tanto manifiestas como encubiertas, y para ello se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas con jefes de áreas operativas.
- Análisis de perfiles de puestos y documentos normativos.
- Aplicación de instrumentos de análisis de puestos.

Son 5 los formatos utilizados para la Detección de Necesidades (ver anexo 1):

Formato 1, fue utilizado para recopilar información sobre temas que consideraban necesitaban capacitarse, se aplicó a personal operativo, administrativo y jefes de área de la muestra representativa.

Formato 2, se diseñó para identificar problemas susceptibles de capacitación y discernir aquellos que no lo eran, como la falta de sellos, maquinaria, situaciones sindicales, toma de decisiones de mandos medios e intermedios que perjudican la productividad en el trabajo, etcétera, y canalizar los resultados al área correspondiente a fin de ser resueltos, se aplicó a jefes de áreas.

Formato 3, fue aplicado a jefes de área para que solicitaran cursos para su personal.

Formato 4, se utilizó para determinar necesidades de capacitación específicas en puestos operativos que cuentan con estándares de productividad medibles, especificando los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar las actividades del puesto.

Formato 5, fue utilizado exclusivamente por personal de la Coordinación de Planeación, para delimitar las funciones ideales a cumplir (el deber ser) de cada puesto del organigrama anterior, con el objetivo de realizar el análisis con los resultados de los instrumentos anteriores.

Los instrumentos descritos anteriormente se contestaron en sesiones grupales por puesto, desde coordinadores hasta puestos sustantivos de una misma administración, a fin de cruzar la información y analizar los datos obtenidos.

Resultados de la DNC

Al realizar la DNC observé que el desempeño real no se podía llevar a cabo en algunos casos debido, en su mayor parte, a aspectos ajenos a la capacitación, como: falta de material, salarios bajos, problemáticas entre los grupos de trabajo y grupos sindicales, problemas de autoridad e internos de cada grupo de trabajo.

De los datos obtenidos de la DNC, se procedió a canalizar aquellos ajenos a la capacitación, por ejemplo: la carencia de material, sellos y formas. La información que corresponde a capacitación se plasmó en el plan anual de capacitación, donde más adelante se describirá su estructura.

No se hace ninguna observación hacia datos que inciden directamente en la productividad de los empleados (de acuerdo a la D.N.C.) recursos materiales, ya que en ocasiones no tienen lo indispensable para llevar a cabo sus actividades.

b) El plan de capacitación

El Plan Anual de Capacitación que se elaboró contiene los objetivos, las metas a nivel nacional y los programas de capacitación por puesto, así como los requerimientos y estrategias necesarias para implementar dicho programa; con base a los resultados obtenidos en la D.N.C. y las solicitudes de las áreas.

La capacitación se enfocó principalmente a proporcionar, actualizar y reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal del Sepomex en 3 áreas fundamentales en el trabajo: actualización, desarrollo y superación, contribuyendo con ello a lograr los objetivos del organismo y el desarrollo de los empleados.

En el Plan Anual de Capacitación se enunciaron los cursos considerados como prioritarios y las acciones de capacitación descritas, orientadas hacia el desarrollo del personal postal en todos los puestos y niveles, considerando objetivos y estrategias.

En los objetivos generales del plan de capacitación se especificaron los alcances que se pretendían lograr con su implementación:

- Desarrollar y reforzar conocimientos, habilidades y actitudes del personal postal, para contribuir al fortalecimiento de la imagen del Organismo, incrementar la productividad, la calidad en el servicio y fomentar el desarrollo individual.
- Impulsar acciones permanentes de actualización y desarrollo del personal, de acuerdo con las necesidades de las áreas operativas y administrativas del Organismo.
- Diseñar métodos e instrumentos de evaluación que permitan identificar el costo-beneficio del proceso de capacitación.
- Continuar el proceso de adaptación de la capacitación postal, al esquema Trainpost, establecido por la UPU.

Como estrategias del mismo plan de capacitación se establecieron:

- Consolidar las acciones de capacitación en las áreas de actualización, desarrollo y superación, de acuerdo con las necesidades y prioridades de las diferentes áreas.
- Dirigir acciones de capacitación prioritariamente al personal que realiza funciones y actividades sustantivas.
- Implantar mecanismos de medición y evaluación de las acciones de capacitación, que permitan retroalimentar el proceso de capacitación.

Los programas de capacitación los estructuré por puesto, de acuerdo a las siguientes áreas de capacitación: inducción, actualización (en el puesto), desarrollo (para el puesto) y superación.

Cursos de inducción. Se llevaba a cabo en personal de nuevo ingreso, a fin de que la persona contara con las herramientas necesarias para su adaptación e integración en el Organismo, donde el participante conocía la estructura, misión y funciones del mismo; así como sus derechos y obligaciones como servidor público.

Cursos de actualización. Este tipo de capacitación consistía, principalmente, en proporcionar los conocimientos y/o desarrollar las habilidades necesarias del sujeto para mejorar el desempeño de sus funciones a corto plazo; así como actualizarse de acuerdo a las necesidades de su área de trabajo.

Cursos para el desarrollo. Esta tenía como objetivo ampliar el acervo cultural a fin de mejorar sus posibilidades de desarrollo en diversos ámbitos, ya sea laboral, familiar y social.

Cursos de superación. En esta se tenía contemplados la educación continua y cursos complementarios, independientemente del puesto desempeñado.

Por ejemplo:

PUESTOS SUSTANTIVOS (ÁREA OPERATIVA)				
PUESTO	OBJETIVO ESPECIFICO	ÁREAS		
		ACTUALIZACIÓN	DESARROLLO	SUPERACIÓN
CARTERO.	ACTUALIZAR CONOCIMIENTOS EN EL MANEJO Y ENTREGA DE LA MATERIA POSTAL, ASÍ COMO VALORAR LA IMPORTANCIA DEL CORRECTO DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.	<ul style="list-style-type: none"> - SELLOS Y FORMAS PARA EL CARTERO - ENTREGA DE CORRESPONDENCIA REGISTRADA. - CÓDIGO POSTAL. - SERVICIOS. - NORMAS DE ADMISIÓN DE LA MATERIA POSTAL. - CONFECCIÓN DE DESPACHOS. - MECÁNICA PREVENTIVA PARA MOTOCICLETAS. - CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO. - RELACIONES INTERPERSONALES. - ORTOGRAFÍA/CALIGRAFÍA. - EXCELENCIA EN EL TRABAJO. 	<ul style="list-style-type: none"> - ELABORACIÓN DE INFORMES. - MANEJO DE CONFLICTOS. - ESTADÍSTICA. - ACTUALIZACIÓN POSTAL. - TARIFA POSTAL. - VENTA DE ESTAMPILLAS. - ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. - APARTADOS POSTALES. - MÁQUINAS FRANQUEADORAS. - GIROS POSTALES. - CORREO INTERNACIONAL. - PERSPECTIVAS ANTE EL CAMBIO. - INTEGRACIÓN SEPOMEX. - INTEGRACIÓN DE EQUIPOS PRODUCTIVOS. - REDACCIÓN. 	<ul style="list-style-type: none"> - EDUCACIÓN ABIERTA. - PAQUETERÍA INSTITUCIONAL (CÓMPUTO).

Fig. 4. Descripción de cursos susceptibles de impartirse al puesto de cartero.³²

Para que el plan de capacitación se llevara a cabo, se determinaron estrategias; refiriéndose a las acciones que realizaría el personal del Departamento de Empleo y Capacitación, para que la implementación del plan fuera favorable. Por otra parte, los requerimientos y apoyos que se necesitaron de otras áreas para ser posible el desarrollo del mismo, fueron desde recursos materiales, humanos y actitud de jefes de área.

³² Departamento de Empleo y Capacitación. (2000) *Plan de Capacitación 2000*. Servicio Postal Mexicano.

PRESUPUESTOS Y METAS

Las metas establecidas en el Plan de Capacitación no sólo fueron cuantitativas, sino también cualitativas, las cuales consistieron en:

Metas cualitativas

- En relación a las Gerencias Postales Estatales, atender la carencia de personal especializado en la administración e instrucción de la capacitación, así como el cumplimiento de las metas asignadas en los convenios de calidad.
- Apoyar y promover la capacitación técnica.
- Seleccionar y formar personal especializado para que funjan como instructores.
- Ampliar la atención a necesidades específicas de las áreas.
- Incrementar las asesorías y supervisión de las acciones de capacitación en las Gerencias Postales Estatales.

Metas cuantitativas

Debido a los requerimientos de la SHCP, se determinaron Metas anuales del personal a capacitar por puesto a nivel y estado. Específicamente me encargué de la distribución del área metropolitana.

En las metas cuantitativas especificué a cuántas personas se capacitaría, en qué período del año, con cuántos cursos. Éstas se distribuyeron a nivel nacional (los 31 Estados y la zona metropolitana) con base en el porcentaje para áreas administrativas (30%) y operativas (70%); y por estado, de acuerdo al número de empleados con los que contaba en ese momento cada uno de ellos. Por ejemplo:

Personal a Capacitar	Estados	Área Metropolitana	Total A Nivel Nacional	Cursos A Impartir
Operativo	4,550	2,450	7,000	539
Administrativo	1,950	1,050	3,000	231
Total	6,500	3,500	10,000	770

Fig. 5. Cuadro comparativo de personal a capacitar y cursos a impartir a nivel nacional.

Las metas las distribuí porcentualmente por trimestre, tanto por número de cursos como por número de empleados, a fin de cumplir los *convenios de calidad*, ya que periódicamente se reportaban los avances a la SCT, y ésta, a su vez, los integraba a su informe para enviarlo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

1ER TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL
15%	35%	35%	15%	100%

Fig. 6. Cuadro comparativo de metas porcentuales por trimestre.

La meta anual la redistribuí por estado, especificando a cuántas personas se capacitaría por puesto en cada una de la Gerencias Postales Estatales (ver anexo 2).

c) El programa de capacitación

Los programas de capacitación deben dar respuesta a los problemas en el ámbito de la capacitación que se encuentran con la DNC, en ésta se estructuran aquellas actividades y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Con los programas de capacitación se busca prever las acciones de instrucción, por lo cual en él se especifican objetivos, actividades de aprendizaje, recursos, evaluación y estrategias para su realización; y es la herramienta básica para el instructor. Para su diseño se deben considerar aspectos tanto pedagógicos como técnicos, considerando las actividades del puesto de trabajo al que va dirigido.

El diseño de cursos la realicé de acuerdo a los cursos mencionados en los programas por puesto y funciones descritos anteriormente:

- ✓ Investigación. Llevé a cabo una investigación documental del tema, así como del área, puesto y funciones; a fin de realizar un temario tentativo que sirviera como eje. De igual forma pedí propuestas y cotizaciones a instructores y empresas de capacitación, a fin de determinar el probable contenido, costo e instructor que impartiría el curso. Posteriormente se hizo:
- ✓ Presentación de propuesta al área.
- ✓ Adaptación de la propuesta. La realizaba conjuntamente con el área y el especialista, con base a sus observaciones y sugerencias.
- ✓ Cuando se tenía el temario definitivo designaba al instructor, el cual procedía a elaborar la Carta Descriptiva, y era revisada por la Coordinación de Planeación.

La Coordinación de Planeación se encargaba de revisar aspectos de diseño, organización del contenido, ejercicios y/o ejemplos, así como de evaluación. Los instructores encargados de dicha labor, tenían mucha libertad en cuanto al diseño de cursos. Para cada curso se elaboraba el material de apoyo necesario para la capacitación, el cual consistía en: temario, carta descriptiva, manual y, en algunos casos, instrumento de evaluación; donde participaba en su elaboración.

Temario. Consistía en la descripción del contenido del curso, la organización del contenido podía variar de acuerdo al tipo de curso, ya sea de lo particular a lo general o viceversa.

Carta descriptiva. "Es un modelo de enseñanza en función de cuatro opciones básicas: a) definir objetivos; b) determinar puntos de partida característicos del alumno; c) seleccionar procedimientos para alcanzar objetivos y, d) controlar los resultados obtenidos".³³ (formato de carta descriptiva, ver anexo 3).

Manual. Se determinaron puntos en cuanto a tipo y tamaño de letra, cuándo utilizar negritas, cursivas, así como el tipo de imágenes permitidas para la elaboración de los manuales; esto, con la finalidad de establecer homogeneidad en la presentación de materiales por parte de instructores tanto internos como externos.

Instrumento de evaluación. Es un punto que casi no se desarrollaba, únicamente en el caso de impartir cursos especializados del área operativa donde se calificaban conocimientos de los participantes.

3.4.2 Organización

Con base en lo planeado, posteriormente se estableció con qué materiales humanos, físicos y/o tecnológicos se realizaría.

a) Contratación de instructores

La labor que desempeñé en este rubro fue coordinar el proceso de contratación, tanto de instructores internos como externos, para ello debían de cumplir con los requisitos que se observan en el siguiente cuadro comparativo:

³³ Pansza, G. M., Pérez Juárez, E. C., Morán, O. P. (1993). *Fundamentación de la didáctica*. México: Gernika. Tomo I. p. 152.

REQUISITOS	
INSTRUCTOR INTERNO	INSTRUCTOR EXTERNO.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 años mínimo. • Sexo: indistinto. • Estado Civil: indistinto. • Mínimo dos años de antigüedad en el puesto. • Preparatoria o equivalente. • Curso de formación de instructores. • Buena Presentación. • Aprobar satisfactoriamente la evaluación de conocimientos operativos. • Aprobar satisfactoriamente la evaluación de los cursos de formación de instructores. • Buena caligrafía y ortografía. • Habilidad para organizar y dirigir grupos. • Responsabilidad. • Criterio e iniciativa. • Buenas relaciones interpersonales. • Buena dicción, volumen y entonación de voz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 23 años mínimo. • Sexo: indistinto. • Estado Civil: Indistinto. • Un año mínimo de experiencia impartiendo cursos. • Nivel Licenciatura. • Curso de Formación de instructores. • Constancia de Instructor de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. • Buena Presentación. • Formación académica afín a los cursos en que participe. • Aprobar satisfactoriamente la evaluación de instructores. • Buena caligrafía y ortografía. • Buena dicción, volumen y entonación. • Habilidad para organizar y dirigir grupos. • Responsabilidad. • Criterio e iniciativa. • Buenas relaciones interpersonales.
FUNCIÓN GENÉRICA	
INSTRUCTOR INTERNO	INSTRUCTOR EXTERNO.
Elaborar material didáctico e impartir cursos de capacitación al personal de áreas operativas del Organismo.	Elaborar material de apoyo e impartir cursos de capacitación al personal del Servicio Postal Mexicano en diferentes áreas y niveles.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
INSTRUCTOR INTERNO	INSTRUCTOR EXTERNO.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigación bibliográfica para la elaboración de materiales didácticos y de apoyo. • Elaborar cartas descriptivas para la organización de cursos. • Diseñar instrumentos de evaluación continua. • Elaborar informes sobre los resultados obtenidos en los cursos que imparte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y/o actualizar materiales de apoyo de acuerdo a las necesidades del personal al que van dirigidos los cursos. • Elaborar cartas descriptivas para la organización de cursos. • Diseñar instrumentos de evaluación continua. • Elaborar informes sobre los resultados obtenidos en los cursos que imparte.

Fig. 7. Cuadro comparativo del perfil del instructor interno y externo para su contratación en el Sepomex.

Para contratar a un instructor, además de cubrir el perfil, debía acreditar una evaluación (monitoreo), donde exponía por 30 minutos el tema de un curso a personal administrativo y especialistas operativos, pertenecientes al Departamento de Empleo y Capacitación. Esto lo realicé apoyada en la requisitación de un formato (ver anexo 4, formato 1) donde se consideraron los aspectos de:

- ☞ Puntualidad.
- ☞ Presentación personal.
- ☞ Presentación de objetivos.
- ☞ Descripción de temario.
- ☞ Dominio del tema.
- ☞ Dicción y tono adecuado de voz.
- ☞ Manejo de equipos y/o apoyos.
- ☞ Manejo y control grupal.

Contaba con tres plantillas de instructores: internos, externos y empresas; en el cual indiqué el presupuesto que ejercerían durante el año. Los criterios a considerar para la distribución del mismo, fue de acuerdo a lo descrito en el Plan de Capacitación. Cabe mencionar que la plantilla la organicé por áreas, las cuales fueron:

- Área motivacional y desarrollo humano.
- Área secretarial.
- Área de programación e informática.
- Programa de preparación para el retiro.
- Área administrativa y de desarrollo humano.
- Área de seguridad e higiene.
- Área mecánica y electrónica.
- Áreas de contabilidad, estadística y finanzas.
- Área técnica y especializaciones.
- Área de cursos y conferencias especializadas, para mandos medios
- Área jurídica.
- Área de idiomas.

3.4.3 Ejecución

Esta fase del proceso consistió en la contratación de servicios, Desarrollo de programas, Coordinación de eventos, así como el Control administrativo y presupuestal.

Es la acción en sí de lo planeado y era realizado por la Coordinación de Organización de Eventos y por la Coordinación de Presupuesto.

3.4.4 Evaluación

Esta fase consiste en llevar a cabo la Macroevaluación y la Microevaluación.

La **macroevaluación** es el estudio y análisis integral de las diferentes actividades que nos permiten planear, organizar, coordinar y evaluar nuestro plan y programas, es decir, de todo lo que interviene en el proceso de capacitación; dicho análisis abarca toda la organización, con el objeto de detectar fortalezas y áreas de oportunidad en el sistema.

La **microevaluación** es la evaluación de una actividad de capacitación en particular y se realiza en ese momento, y pueden ser **diagnóstica** (antes del curso); **de ajuste o formativa** (durante el curso para verificar el cumplimiento de objetivos parciales); **de reacción** (opinión sobre organización del curso, materiales utilizados y desempeño del instructor); **de aprendizaje** (al final del curso); **de aplicación o impacto** (se realiza entre los 15 y 60 días posteriores de concluir el curso, a fin de obtener información sobre el impacto de la capacitación y la rentabilidad del programa implementado).

En el Sepomex únicamente se aplicaba la evaluación de reacción (ver anexo 4, formato 2), y en pocos casos se aplicaba la evaluación de aprendizaje en cursos operativos especializados; en ningún momento se hacía macroevaluación. En relación a los resultados del formato, comentaba con el instructor las opiniones y observaciones que los participantes realizaban del curso, materiales utilizados, etcétera. En el caso de los instructores internos, se consideró apoyarlos en el desarrollo de sus habilidades para la impartición de cursos y manejo de material didáctico por medio de la capacitación.

Contratado el instructor, programaba su participación de acuerdo a la experiencia y área que manejaba; posteriormente, daba seguimiento a las evaluaciones realizadas al final de cada curso, lo cual me daba indicios del desempeño del instructor. Tenía una constante comunicación con los instructores sobre el desarrollo del curso y los resultados de las evaluaciones.

La evaluación debe considerarse no sólo como la última función del proceso administrativo de la capacitación, sino como el indicador más fehaciente de si el proceso de enseñanza-aprendizaje se llevó a cabo, si se generó el conocimiento, habilidad o actitud requerida en el área de trabajo.

3.5 PROGRAMA DE CÓMPUTO PARA LA COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

Dicho programa fue diseñado por el Área de Programación, a fin de cubrir las siguientes necesidades de la Coordinación de Planeación:

- Simplificar el análisis de datos para entrega de informes.
- Seguimiento de cursos impartidos por instructor y Administración Postal.
- Control y seguimiento de metas de las Gerencias Postales Estatales.
- Seguimiento de cursos impartidos por instructores de cada Gerencia Postal Estatal.

Mi función en dicha actividad consistió en proporcionar información para el diseño del programa, así como comprobar su utilidad para la Coordinación de Planeación. Posteriormente, quedé como encargada en mi área de todo lo concerniente al uso del programa de cómputo y asumí las tareas de: asignar claves de acceso, enseñar el uso del programa, guardar la información periódicamente, capturar datos para su análisis y proporcionar información a otras áreas, de ser necesario.

El programa de cómputo se utilizó para evitar que se enviara a un instructor a impartir cursos dos veces continuas en una misma Administración Postal, ya que por políticas del Departamento de Empleo y Capacitación, esto no se podía llevar a cabo. También se usó para dar seguimiento a la evaluación de instructores y participantes en cursos de idiomas o cursos operativos especializados; saber en forma individual, por área de trabajo o puesto los cursos de capacitación impartidos, verificar lo reportado por las Gerencias Postales Estatales, entre otros.

3.6 EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN TRAIN-X

El sistema Train-x, es una red cooperativa perteneciente a los Programas para el Desarrollo de los Recursos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas, que utiliza la metodología Train-x.

Con esto se busca que cada organización elabore paquetes de cursos de alta calidad, con el objetivo de mantener actualizados los servicios de comunicaciones, transportes y medio ambiente. Así como subsanar las necesidades de reducir costos, impartir cursos con expertos del exterior y la rotación continua de instructores.

Todos los Programas de Train-x hacen uso de una metodología común para el desarrollo de los cursos, se dan a conocer y distribuyen entre los centros de capacitación regionales de las naciones pertenecientes a la red Train-x, a fin de brindar un servicio de capacitación actualizada.

Los programas que utilizan el método Train-x, poseen los siguientes elementos:³⁴

- *Una metodología común para el desarrollo de la capacitación.*
- *Diseño coordinado del material para la capacitación, para maximizar los recursos y evitar la duplicación.*
- *Una red cooperativa para el intercambio de material e instrucciones entre los centros de capacitación.*
- *Un conjunto de cursos y reuniones mantenidas para la capacitación de los instructores, incluyendo la capacitación en materia de desarrollo de los recursos humanos de gerentes, diseñadores de cursos e instructores.*
- *Utilización de técnicas modernas en materia de capacitación, incluyendo aprendizaje abierto, aprendizaje asistido por computador y aprendizaje asistido por medios audiovisuales.*
- *Utilización de sistemas de información para la capacitación, para la gestión de redes cooperativas extensas.*

³⁴ Unión Postal Universal. (1996). *Train-X*. UPU.

Este método Train-x, posee las siguientes ventajas distintivas:

- *Los recursos económicos se centralizan en la creación de una capacidad nacional en materia de capacitación que técnica y financieramente es posible sustentar, y no en consultores.*
- *Los paquetes de capacitación son desarrollados localmente para definir estándares pedagógicos.*
- *La capacitación está minuciosamente adecuada a una tarea determinada, para brindar una capacitación más efectiva, en el menor tiempo.*
- *Cada paquete está a disposición de varios países.*
- *Los países receptores de estos paquetes, adoptan técnicas para efectuar la menor cantidad de ajustes al implementarlos en sus propios entornos.*
- *El respaldo principal, se basa en el control de la calidad y en la capacitación de los diseñadores de cursos e instructores.*
- *La actividad base de la capacitación, es rápidamente descentralizada en centros regionales.*³⁵

El desarrollo de la metodología de Train-x en la prestación de diversos servicios, se observa en el siguiente esquema:



Fig. 8 Programas de capacitación de las Naciones Unidas

³⁵ *Idem.*

La UPU se encarga de promover el sistema de capacitación Trainpost, enfocado a la prestación de servicios postales.

3.6.1 ¿Qué es Trainpost?

El Sepomex estableció convenios de capacitación con la UPU, para realizar cursos utilizando la metodología Trainpost.

Los países que integran la red de cooperación Trainpost utilizan el mismo modelo de capacitación y los cursos diseñados son intercambiables entre los organismos postales evitando la duplicación, obteniendo así el beneficio de ampliar y multiplicar la capacitación por medio de su implementación en todos los centros que integran la red Trainpost, adaptándolos de acuerdo a las características de cada región; con lo cual se obtiene un beneficio agregado al diseñar cursos en los cuales se tiene objetivos e intereses compartidos y se pueden mejorar la prestación de los servicios postales a través del conocimiento de los procesos operativos. Con esto también se busca depender en lo mínimo de los instructores externos.

El modelo de capacitación Trainpost pretende diseñar la capacitación de acuerdo a necesidades postales en el área operativa, aplicando los recursos necesarios para optimizar el servicio, de acuerdo al tipo de población. Dicho modelo consiste en diseñar Paquetes de Capacitación Estandarizados.

3.6.2 Los Paquetes de Capacitación Estandarizado (PCE)

La elaboración de los PCE se debe justificar con la detección de alguno de los siguientes problemas:

- Baja productividad.
- Deficiencia en la calidad del servicio.
- Quejas del personal.

- Porcentaje considerable de errores y que repercute en la actividad de otras áreas.
- Ausentismo.

Estos problemas se pueden catalogar como deficiencias:

- ✓ Ajenas a capacitación.
- ✓ Concernientes a capacitación.
- ✓ Concernientes a capacitación y otras áreas.

El principal problema que se desea solucionar con el diseño e implementación de los PCE es evitar deficiencias durante el proceso de capacitación; ya que frecuentemente se cae en los siguientes errores:

- Capacitar inadecuadamente al personal.
- Utilizar procedimientos de selección inadecuados.
- Procedimientos y criterios de trabajo inconvenientes.
- Poseer una estructura organizacional inadecuada.
- Falta de retroalimentación y motivación laboral.
- Entorno de trabajo mediocre.
- Deficiencias de aptitudes y conocimientos para llevar a cabo las actividades laborales.
- Desajuste entre capacitación y la asignación de tareas en el área de trabajo.

El PCE que se desarrolló en el Sepomex fue: **Taller para Formación de Técnicos de Indexación y Clasificación Automatizada.**

Los Paquetes de Capacitación Estandarizados, (donde participe en su elaboración de cada uno de ellos), constan de: proyecto, diseño del currículo, manual del participante, guía del instructor, ayudas de trabajo y evaluación del proceso de capacitación:

1. Proyecto.

En éste se especificó la meta de capacitación, justificación del curso, la población objetivo, las funciones principales cubiertas por el PCE, así como las estrategias de capacitación propuestas, el modo de capacitación, las técnicas pedagógicas a utilizar, los recursos necesarios para implementarlo y la calendarización para su diseño (ver anexo 5).

2. Análisis del empleo.

Es la base para el diseño del currículo. El puesto se analiza sistemáticamente por funciones y tareas, determinando la importancia de cada tarea, a fin de fijar prioridades de capacitación (ver formatos utilizados en anexo 6).

3. Diseño del currículo.³⁶

En esta etapa se deben desarrollar un conjunto de objetivos de desempeño, que describan lo que los alumnos serán capaces de realizar cuando haya finalizado el curso. Asimismo se diseñaron pruebas de dominio para cada objetivo final y especificando una prueba de progreso para cada objetivo intermedio. Las pruebas de dominio exigirán un desempeño lo más similar posible a la acción descrita en el objetivo final. Por su parte, las pruebas de progreso están diseñadas para suministrar información respecto de cómo los alumnos han avanzado durante la capacitación, hacia los objetivos finales (ver formato en anexo 7).

4. Manual del participante.

En éste se desglosaron los contenidos del curso, incluyendo imágenes y esquemas necesarios para que se comprendieran los conceptos.

³⁶ Entendido para el modelo Trainpost como la definición de objetivos; la descripción breve de la instrucción, pruebas y ayuda de trabajo que se deberán utilizar en el curso. En el ámbito pedagógico es definido como: "...un proceso que incluye definición de objetivos, opciones y valores ajustados a los fines, saberes, destrezas, actitudes, estrategias de aprendizaje, material de apoyo y técnicas de evaluación". (Diccionario de ciencias de la educación. 1990:334 p. México: Santillana. Vol. I.). Si bien, el diseño del currículum implica planear, programar y evaluar, como se maneja en el modelo de capacitación Trainpost. Su función primordial es adiestrar y no adquirir un significado educativo relevante en el sujeto, ya que fuera de las condiciones de trabajo, los conocimientos y habilidades adquiridos carecen de utilidad.

5. Guía para instructor.

En la guía para el instructor se especificó los objetivos a realizar, las características del grupo, así como la descripción sistematizada y organizada de la instrucción, sesión por sesión (ver formatos utilizados en anexo 8).

6. Ayudas de trabajo.

Se dieron por separado (en caso de necesitarse). Por ejemplo: guías de abreviaturas o signos de la máquina indexadora.

7. Evaluación del proceso de capacitación.

Ésta debe ser práctica, verificando su aplicación en el área laboral.

CAPÍTULO IV. VALORACIÓN CRÍTICA

Si bien ya en el capítulo anterior se hizo la descripción de las actividades que realicé en el Sepomex, es importante señalar los avances, logros y obstáculos al desempeñar dichas tareas, así como algunas propuestas que ayudarían a mejorar el proceso administrativo de la capacitación. Las observaciones serán señaladas, de acuerdo a cada fase del proceso administrativo: planeación, organización, ejecución y evaluación; según sea el caso.

4.1 AVANCES

- En relación a la Detección de Necesidades de Capacitación, se pudo establecer una metodología definida y útil en cuanto a los puestos operativos únicamente, y se diseñaron instrumentos (incluidos anteriormente) que permitieron obtener datos válidos para elaborar los planes y programas de capacitación.
- Se realizó un trabajo arduo de sensibilización con los jefes de áreas operativas sobre la importancia de su apoyo para llevar a cabo el proceso de capacitación, así como los beneficios que podía generar para sus áreas en aspectos técnicos y de atención al cliente; se obtuvo el 80% de apoyo de gerentes y administradores; lo cual fue un gran avance que no se había obtenido anteriormente. También se abordó la falta de apoyo para que gente a su cargo participara como instructor; se propuso capacitar a personal operativo con gran experiencia que fueran respetados por su trayectoria y méritos por sus compañeros; ellos impartirían cursos al personal de la gerencia y/o administración a la que pertenecieran; de esta forma cada gerencia tendría sus propios instructores que beneficiaría a la productividad de su área.

- Por otra parte, los programas descritos en el plan de capacitación, fueron elaborados en su totalidad en los cursos concernientes a los puestos del área operativa; y teniendo en un 30% los avances de los cursos para puestos administrativos.
- La contratación de instructores externos y empresas, se apegó al perfil de puestos y lo estipulado por la STYPS, por lo cual se contaba con una plantilla de instructores externos sólida, no así en la de internos, a pesar de los esfuerzos realizados con jefes de área para la promoción y apoyo de dicha actividad.
- Se inició la adaptación de cursos al modelo de capacitación Trainpost; se dominó los términos, metodología y diseño del PCE; sobretodo porque había que apegarse a utilizar forzosamente los formatos anexados.
- Las metas cuantitativas de capacitación se cumplieron a nivel nacional, tanto por puesto como por Gerencia Postal Estatal; fue difícil cumplirlas debido a las cargas de trabajo en áreas operativas, así como la implementación del programa de retiro voluntario, lo que complicó más el apoyo de jefes de área a los cursos. Sin embargo, las metas cualitativas no se cumplieron en su totalidad, en lo concerniente a atender las carencias de los estados, como la falta de personal calificado para la administración de la capacitación, instructores y ampliar la supervisión de acciones de capacitación en las Gerencias Postales Estatales; lo anterior no se pudo realizar debido a la falta de personal que atendiera dichas necesidades, por lo que se sugirió descentralizar la capacitación a fin de que cada estado maneje su propio presupuesto y se responsabilizara de su capacitación.

4.2 LOGROS

- Trabajar en forma organizada y armoniosa con especialistas del área técnica, para la elaboración de manuales operativos; ya que al inicio existía resistencia de su parte.
- Realizar la DNC con la participación de jefes de administraciones postales, jefes de carteros, así como con personal operativo y administrativo.
- Contar con manuales con diseño y formato homogéneo, gracias a los lineamientos y requisitos estipulados para la elaboración de manuales para cursos.
- Cumplir las metas cuantitativas de capacitación, en el área metropolitana y a nivel nacional; en cuanto a número de cursos, personal a capacitar por puesto y área.
- Cumplir con el compromiso adquirido con la UPU, en la adaptación del modelo de capacitación Trainpost, elaborando el PCE *“Taller para Formación de Técnicos de Indexación y Clasificación Automatizada”*; así como la ejecución del mismo.
- Por medio del modelo de capacitación Trainpost se homogeneizó la información proporcionada acerca de la aplicación de los procesos, procedimientos y normatividad postales en cuanto a la indexación de la correspondencia, se obtuvieron resultados satisfactorios en cuanto al personal capacitado, ya que mejoraron al 100% su desarrollo psicomotriz.
- Concluir el programa de cómputo para la Coordinación de Planeación. Al momento de mi salida del Sepomex, se analizó diversa información y se entregaron informes utilizando el programa, simplificando tiempos para poder dedicarnos a otras actividades prioritarias en el proceso de la capacitación.

4.3 OBSTÁCULOS

- Desconocimiento del proceso administrativo de la capacitación y de la andragogía, aunque pude familiarizarme y adaptarme fácilmente adquiriendo los conocimientos necesarios debido a mi formación. Así como dominar términos técnicos y postales de los procesos operativos.
- El desconocimiento de los puestos operativos, así como familiarizarme con el lenguaje técnico; lo cual dificultó la revisión de manuales, cartas descriptivas.
- Desconocimiento de los criterios a considerar para la distribución del presupuesto.
- Fue complejo familiarizarse a lo establecido por la UPU, en cuanto a la terminología y formatos utilizados para la implementación del modelo de capacitación Trainpost, ya que concebimos ideas diferentes en cuanto al diseño del currículo y la elaboración de objetivos de los módulos. Cabe aclarar que los compromisos establecidos con la UPU en materia de capacitación, no eran hechos por personal del Departamento de Empleo de Capacitación, sino por los directivos que asistían a dichos eventos; lo cual dificultaba aún más el trabajo.
- Diseñar el curso de capacitación implementando el modelo de capacitación Trainpost, fue complicado utilizar los formatos para realizar la descripción de tareas. Se sugiere hacer algunas adaptaciones a los formatos, de manera que sean útiles para la impartición de cursos.

- Con la Dirección de Operación se presentó un caso especial, ya que tenían su propio equipo de trabajo encargado de la planeación y logística de la capacitación; con lo cual se presentó la triangulación de información y falta de organización para los eventos. Posteriormente, debido a estas situaciones, se acordó apoyarlos por programa de capacitación con asesoraría pedagógica y con material para la elaboración de su material didáctico.
- Apatía de jefes de área que sí permitían que su personal fungiera como instructor, ya que como eran pocos los instructores internos, se les programaba en forma continua (hay que recordar que la capacitación operativa se tenía que llevar a cabo en un 70%, de acuerdo a las metas de capacitación establecidas), lo cual intercedía en el cumplimiento de sus funciones en su área de trabajo.
- Durante los 3 años que laboré en el Sepomex, se trabajó prácticamente con los mismos instructores internos, a pesar de los intentos por difundir y apoyar la labor de instructor en el personal de las administraciones postales, resultaban intentos fallidos debido a que no existía ninguna obligación por parte de los jefes para otorgar los permisos para desempeñar dicha función, a pesar de la buena disposición que tenían algunas personas para impartir cursos, sin el apoyo y aprobación de los jefes inmediatos, no se pudo concretar nada. Debido a eso se crearon sesiones de trabajo en la última DNC (que ya se describió en el capítulo anterior); los resultados los desconozco debido a que fue cuando deje de laborar en el Sepomex.
- En la impartición de cursos, no contar con espacios adecuados para realizar eventos de capacitación en las áreas operativas (oficinas postales); eso ocasionaba que se presentaran diversos distractores como: tránsito de personas, ruidos, olores, falta de luz, etcétera.

- Debido a que la mayoría del personal de áreas operativas cuenta únicamente con el nivel de estudios básico -ha laborado por más de 10 años en el correo- percibe sueldos bajos y al participar en cursos de capacitación no incidía en el reconocimiento escalafonario o económico (a pesar de ser uno de los puntos contemplados en el marco legal de la capacitación como se dijo en el capítulo II); provocaba frustración en los empleados y resistencia por participar en algunos cursos, ya que ellos, debido a su antigüedad, eran expertos en el área operativa.
- La capacitación en las oficinas postales regularmente se realizaba en condiciones poco óptimas, ya que los cursos se impartían en las llamadas *pichoneras* (lugar designado para clasificar la correspondencia), ésta era acondicionada provisionalmente, ya sea por el jefe de la administración postal o los participantes. Los instructores tenían que adaptarse a los pocos recursos con los que podían trabajar, ya que en algunos casos no había pizarrón, ni lugar para pegar una hoja de rotafolio.
- No contar con indicadores o estándares de desempeño y productividad de las diversas áreas tanto operativas como administrativas, los cuales son necesarios para llevar a cabo la evaluación e impacto de la capacitación a fin de coadyuvar en mejoramiento de la calidad en el trabajo.
- En referencia a las Gerencias Postales Estatales, no existía mayor supervisión a sus programas de capacitación ni evaluación alguna, la solución que se propuso a mediano plazo fue descentralizar la capacitación, a fin de que cada gerencia se responsabilizara de ésta.

4.4. PROPUESTAS

- Formalizar la capacitación y sensibilizar a los jefes de áreas para contar con instructores internos especializados del área operativa.
- Es necesario que se vincule el proceso escalafonario con la profesionalización y desarrollo del empleado, a fin de motivar a éste a capacitarse.
- Contar con información clara y precisa de cada área relacionada con estándares de productividad, a fin de tener parámetros a evaluar en aspectos técnicos.
- Establecer instrumentos de evaluación de cursos; así como de seguimiento e impacto de la capacitación, a fin de contar con datos que nos permitan verificar si el objetivo del curso y de los programas de capacitación se cumplen; así como retroalimentar el proceso de capacitación y realizar los ajustes necesarios al desarrollo del mismo.
- Implementar un proceso de evaluación efectivo en el Sepomex que abarque a la microevaluación y macroevaluación, a fin de realizar el seguimiento y ajuste del proceso de capacitación y determinar el costo-beneficio de los planes y programas de capacitación. Asimismo diseñar instrumentos de evaluación con validez que permitan obtener datos útiles para el mejoramiento del proceso de capacitación.
- Participación activa del personal de la Coordinación de Planeación en los eventos internacionales de capacitación, al comprometerse con el diseño de cursos con la UPU u otros organismos; a fin de evitar proponer el diseño de cursos innecesarios para el Sepomex.

- En relación a la capacitación de las Gerencias Postales Estatales, se sugiere que se descentralice las funciones de dicha actividad, ya que el Departamento de Capacitación no cuenta con los recursos ni el personal para supervisar las acciones implementadas por cada una de ellas.
- Utilizar el modelo de capacitación Trainpost únicamente para cursos del área operativa, ya que nos permite explicar los procedimientos en forma sistemática; sin embargo hay que cuidar en no caer en la descomposición de tareas no significativas de un puesto.

CONCLUSIONES

Con base en la experiencia obtenida en los tres años en donde participé activamente en los programas de capacitación del Sepomex, identifiqué satisfactoriamente que el pedagogo cumple un papel fundamental en la formación y desarrollo del personal a nivel empresarial, ya que su formación le permite realizar actividades y/o desempeñar funciones primordiales de capacitación, como determinar **a quién** capacitar, **en dónde**, **con qué** contenidos y materiales, **cuál** es la persona idónea para transmitir estos conocimientos; con el objetivo de coadyuvar positivamente en el desempeño de actividades del personal, sin perder de vista su realidad laboral.

El quehacer del pedagogo en el ámbito de la capacitación es interdisciplinario, puesto que implementa acciones sistemáticas que ayuden a solucionar las problemáticas inmediatas en materia de capacitación, teniendo como apoyo diversos conocimientos que nos proporciona la carrera dentro de nuestra formación, como son: psicología, administración, sociología, estadística, entre otras, a fin de responder a las necesidades a nivel social y empresarial. Algunas otras materias que me ayudaron a desempeñar mi trabajo en el Sepomex fueron: **didáctica**, para la elaboración de los programas y planes de capacitación, así como la revisión del material didáctico; **evaluación educativa y psicotécnica pedagógica**, para el diseño y manejo de diversos instrumentos de evaluación como: escalas estimativas, de opción múltiple, cuestionarios, etcétera.; **pedagogía experimental**, al implementar el grupo piloto para implementar el modelo de capacitación Trainpost; **taller de organización**, ya que aprendí a utilizar el equipo de cómputo y lógica de los programas, por lo cual pude participar en el diseño del programa de cómputo para mi área; entre otras.

Por otra parte, lo que distingue al pedagogo al incursionar en capacitación, es que no sólo busca resolver problemas inmediatos para incidir benéficamente en la productividad de un área o mejorar la prestación de servicios; sino que busca propiciar una capacitación integral del empleado sin caer en el error de reducir al proceso de capacitación en adiestramiento, esto se debe, a la sensibilidad que tiene por su formación humanista, así como la responsabilidad y compromiso social que implica participar en forma activa en la transmisión de conocimientos.

El proyecto de capacitación Trainpost, es un reflejo de los intentos por crear alternativas, propuestas en materia de capacitación a nivel nacional e internacional; donde se busca homogeneizar procesos y responder a necesidades específicas técnicas de capacitación. Este modelo de capacitación es un ejemplo no sólo de la búsqueda de nuevas alternativas en la capacitación, sino también del abuso y desconocimiento que existe en utilizar términos como **currículo**, reduciéndolo al uso de formatos. Considero que dicho modelo es aplicable para cursos que tengan como finalidad adquirir o mejorar habilidades psicomotrices, donde se necesite seguir un procedimiento paso por paso; ya que es un modelo poco flexible en cuanto al diseño, estructura e instrucción del curso.

Ahora bien, hay que estar conscientes que el desempeño del individuo en una organización, está supeditado no sólo a la capacitación, sino a las motivaciones personales, sociales, aspiraciones profesionales, aspectos económicos, entre otros. En el Sepomex la capacitación no se centra en un solo modelo, sino a necesidades y alternativas que se van presentando, lo cual hace que durante el proceso se puedan aportar cosas interesantes a la capacitación. No obstante, todavía hace falta mejorar partes del proceso administrativo de capacitación, así como diseñar una evaluación con validez.

Por otra parte, la capacitación no puede ni debe ser sinónimo de adiestramiento; es algo más integral que busca propiciar el desarrollo del sujeto, (sin perder de vista las necesidades de la Organización); es cierto que es complejo llevar a cabo un proceso de capacitación integral y que responda a las necesidades particulares y empresariales, debido a que intervienen diversos factores y condiciones estructurales y económicas específicas de cada empresa; también hay que reconocer que existe un avance en cuanto al valor que se le da actualmente al proceso de capacitación, puesto que ya no se realiza únicamente por cumplir con las obligaciones jurídicas, sino el beneficio que puede tener para la empresa y los empleados.

Finalizo deseando que el presente trabajo quede como antecedente que el pedagogo tiene habilidades y conocimientos que le permiten adaptarse e incursionar en otras áreas realizando un papel positivo; así como la importancia y necesidad de que incursione en forma más activa en el ámbito laboral de la capacitación, el aprendizaje del adulto, la elaboración de planes y programas de capacitación, diseño de instrumentos de evaluación y más.

GLOSARIO DE TÉRMINOS POSTALES

ACUSE DE RECIBO. Servicio mediante el cual el remitente, si lo solicita, puede obtener un comprobante de la entrega del envío.

ADMINISTRACIÓN POSTAL. Oficina donde se da la prestación de servicios postales (Correo).

ADMINISTRADOR POSTAL. Encargado de una administración postal (Correo).

APARTADO POSTAL. Recipiente, caja o similar, instalado en una oficina postal para recibir el correo destinado a un cliente.

APEPC. Auxiliar Postal Especializado en Procesos de Clasificación. Puesto operativo de una Administración postal, que tiene como principal función clasificar la correspondencia que entra y sale de la oficina postal.

APSAS. Auxiliar Postal en Servicio en Administración y/o Sucursal. Puesto operativo de una Administración postal, que tiene como principal función proporcionar atención al público en ventanilla.

BUZÓN EXPRESSO. En este servicio el usuario puede depositar su correspondencia y envíos, permitiéndole realizar por correo: pedidos, compras, suscripciones, encuestas y pago de servicios en los buzones establecidos en la vía pública. Los tiempos de entrega son de 24 horas en la misma localidad o en 48 horas si el destino es en otra ciudad.

BUZONES. Son recipientes en el que se deposita la correspondencia y otros envíos. Son instalados en la vía pública, empresas, instituciones particulares, Administraciones y Sucursales del Correo.

CAJAS DE APARTADO POSTAL. Ver apartado postal.

CLASIFICACIÓN DE LA CORRESPONDENCIA. Es el ordenamiento de la materia postal de acuerdo a su destino, que puede ser: local, regional, nacional e internacional.

CÓDIGO POSTAL. Clave numérica que sirve para el encaminamiento y distribución de la materia postal, integrada por 5 dígitos que identifican el área geográfica de una dirección, ya sea remitente o destinatario.

CÓDIGO DE ENCAMINAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN. Ver código postal.

CORRESPONDENCIA. Envío postal contenido en sobre cerrado y tarjetas postales que tengan las dimensiones y peso establecidos por la ley postal vigente.

FACILITADORES. Instructores. Término que se utiliza en el modelo de capacitación Trainpost para nombrar a las personas que impartirán los cursos de capacitación.

Franqueo. Se entenderá por franqueo, las marcas de máquinas franqueadoras realizadas por equipo del Organismo (oficiales) y de particulares, en los sobres o empaques de la correspondencia y envíos, impresos directamente o en etiquetas adheribles pegadas con el porte del servicio autorizado, la fecha y población de depósito.

GIROS POSTALES. Servicio que consiste en la remisión y cobro de dinero a través de las Administraciones Postales a favor de un beneficiario determinado.

IMPRESOS DEPOSITADOS POR SUS AGENTES O EDITORES. Servicio dirigido a los editores y distribuidores que desean enviar paquetes conteniendo impresos a un solo destinatario, con código postal, preclasificados y cuya distribución es a nivel nacional.

INDEXACIÓN DE LA CORRESPONDENCIA. Es el proceso que consiste en transcribir en el teclado de la máquina PIA (Pupitre de Indexación Automatizado), el código postal de la correspondencia, para que sea leído e impreso en código de barra en los sobres.

LISTA DE CORREOS. Servicio en el cual se publica una relación de los usuarios que se pueden presentar a reclamar su correspondencia en la Administración postal.

MATERIA POSTAL. Correspondencia, paquetería e impresos que se envían por medio del correo.

MÁQUINAS FRANQUEADORAS. Servicio dirigido a usuarios que depositan gran volumen de correspondencia y envíos, para dar mayor agilidad al franqueo en su depósito. Los grandes usuarios pueden adquirir su propio equipo de franqueo, previa autorización del Sepomex.

MEX-POST. Servicio de mensajería acelerada, con tiempos de entrega de 24 horas en la localidad, 48 horas a nivel nacional y 72 horas a nivel internacional.

MONEY ORDER. Giro Postal internacional que se expide en Estados Unidos y es pagadero en las oficinas de correos del Sepomex. No es endosable y no debe exceder un monto de 500 dólares.

PAQPOST (BULTOS POSTALES). Servicio que consiste en realizar envíos a nivel nacional cuyo peso no rebase los 20 kilogramos.

PCE. Paquete de Capacitación Estandarizado.

PORTE PAGADO. Este servicio se presta principalmente a las empresas que depositan grandes volúmenes de correspondencia, previa autorización del Sepomex. Las empresas imprimen en el ángulo superior derecho del anverso del sobre o de las cubiertas, el número del permiso y se da por entendido que en su depósito fueron correctamente franqueadas.

PORTE POR COBRAR. Servicio de envío de correspondencia que lo paga el destinatario al recibir la materia postal.

POSTE RESTANTE. Servicio que consiste en entregar la correspondencia postal hasta que el destinatario se presente a reclamarla, sin ser incluido en la lista de correos ni ser notificado de ninguna forma.

PROPAGANDA COMERCIAL. Servicio de comunicación impresa donde promueven la venta de productos y/o servicios, que puede estar acompañada de una carta promocional personalizada (no confidencial), en sobre abierto o sin sobre. En otros países se le denomina Publicidad Directa.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS. Dirigido a todos los editores y distribuidores que desean circular sus diarios y publicaciones como: periódicos, libros, revistas, etcétera., para entrega a sus suscriptores en forma mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual. La prestación de este servicio se realiza dentro de los plazos establecidos en la publicación por el cliente y notificados al Organismo.

SEPOMEX. Servicio Postal Mexicano.

SERVICIO DE ALMACENAJE. Este servicio consiste en la conservación y guarda de los paquetes y bultos postales de más de 500 gramos, a partir del decimosexto día hábil de haberse notificado al destinatario, a petición de éste o del remitente, previo pago por anticipado.

SERVICIO DE ENVÍO ORDINARIO. Envío que no es sometido a ninguna formalidad especial o por el cual no se solicitó ningún tratamiento particular, por lo que es transportado junto con el resto de envíos de su misma categoría.

SERVICIO DE ENVÍO REGISTRADO. Es un envío que se recibe y entrega mediante recibo, dando lugar a operaciones de registro. La pérdida del envío concede al usuario el derecho a una indemnización. En el régimen internacional se le denomina envío certificado.

TARJETAS DE IDENTIFICACIÓN POSTAL. Servicio mediante el cual se expide al interesado una identificación, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos, para que efectúe trámites postales.

UPU. Unión Postal Universal.

Fuente: www.sepomex.gob.mx

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, M. (1999). *Diccionario de pedagogía*. Argentina: Magisterio.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Barcelona: ceac.
- *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. (1990). México: Santillana. Vol. I
- García Carrasco, J. (1997) *Educación del adulto*. España: Ariel.
- Grados, J. A. (Ed.) (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Knowles, Malcolm S. (2002). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. México: Oxford.
- Leyes y Códigos de México. (Ed.) (1991). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Porrúa.
- Ludojoski Roque, L. (1986). *Andragogía o educación del adulto*. Buenos Aires: Guadalupe.
- Mendoza Nuñez, A. (1991). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.
- Pansza, G. M., Pérez Juárez, E .C., Morán, O. P. (Ed.) (1993) *Fundamentación de la didáctica*. México: Gernika. Tomo I.
- Pineda Pilar (Coord.) (2002). *Pedagogía laboral*. España: Ariel educación.
- Pinto Villatoro, R. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Diana.
- Rojas Soriano, R. (2001). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Colombia: Plaza y Valdez.
- Schmelkes, Sylvia. (Coord.) (Comp.) (2000). *Antología. Lecturas para la educación de los adultos. Otros campos de acción en educación de adultos*. México: Noriega.
- Siliceo Aguilar, A. (Ed.) (2003). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Trilla, Jaume. (1996). *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social*. México: Ariel.

FUENTES DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- Departamento de Empleo y Capacitación. (2000) *Plan de Capacitación 2000*. Servicio Postal Mexicano.
- Departamento de Empleo y Capacitación. (1989). *Historia del Correo*. México: Sepomex.
- Servicio Postal Mexicano. (Eds.) (1999). *Manual de organización institucional*. Departamento de Empleo y Capacitación. México: Sepomex.
- Servicio Postal Mexicano. (1999). *Manual de procedimientos del Departamento de Empleo y Capacitación*. Departamento de Empleo y Capacitación. México: Sepomex.
- Servicio Postal Mexicano. (2000). *Plan de Capacitación 2000*. Departamento de Empleo y Capacitación. México: Servicio Postal Mexicano.
- Secretaría de Programación y Presupuesto. (1985). *Guía técnico normativa para la detección de necesidades de capacitación*. (2 tomos). Departamento de Empleo y Capacitación. México: SPP. Tomo I.
- Unión Postal Universal. (1996). *Train-X*. UPU.
- Unión Postal Universal. (1997). *Guía para diseñadores de paquetes de capacitación estandarizado*. Departamento de Empleo y Capacitación. UPU.

FUENTES ELECTRÓNICAS

www.sepomex.gob.mx

www.upu.org

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATOS UTILIZADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Formato 1. Para que el personal comentara sobre qué temas necesitaba capacitarse.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO
DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN.**

La información recopilada en el formato, será utilizada con fines de capacitación.

Fecha de elaboración: _____

PUESTO: _____

ADMINISTRACIÓN O DEPARTAMENTO: _____

¿EN QUE NECESITA CAPACITARSE?	PRIORIDAD	¿PORQUÉ ES NECESARIA LA CAPACITACIÓN? (ESPECIFIQUE)	TEMAS SUGERIDOS	LUGAR

PRIORIDAD: 1. URGENTE 2. NECESARIO 3. APOYO	LUGAR: 1. CENTRO DE TRABAJO 2. AULAS DE CAPACITACIÓN 3. EMPRESA EXTERNA	HORARIO SUGERIDO DE _____ A _____	RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: _____
---	---	---	--

Formato 2. Para identificar problemas susceptibles de capacitación.

SERVICIO POSTAL MEXICANO
DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN.

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

Fecha de elaboración: _____

PROBLEMA	MAQUINARIA (1) MATERIALES (2) MÉTODO (3) MEDIO AMBIENTE (4) MANO DE OBRA (5)	PUESTOS INVOLUCRADOS	CAP	NO CAP

RECOPILO INFORMACIÓN: _____

Formato 3. Para que los jefes de área solicitaran cursos para su personal.

**SERVICIO POSTAL MEXICANO
DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN.**

La información recopilada en el formato, será utilizada con fines de capacitación.

Fecha de elaboración: _____

PUESTO: _____

CURSOS SOLICITADOS	MOTIVO DE LA CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR SUGERIDO	HORARIO SOLICITADO	PRIORIDAD	LUGAR DONDE SE IMPARTIRÁ EL CURSO	¿QUÉ DESEA LOGRAR CON LA CAPACITACIÓN?

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: _____

Formato 4. Para determinar necesidades de capacitación específicas en puestos operativos y estándares de productividad.

INCIDENCIA DE PRODUCTIVIDAD.

PUESTO:

NECESIDAD	BENEFICIO % PUESTO ORGANISMO		NIVELES DE PROFUNDIDAD REQ. Y/O PROGRAMADO			CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			C	H	A			

Formato 5. De uso exclusivo de la Coordinación de Planeación, para delimitar las funciones ideales a cumplir de acuerdo al puesto.

FUNCIONES Y TAREAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO.

FUNCIÓN	POND	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	JUSTIFICACIÓN	EQ. Y MAT. (POR FRECUENCIA DE USO)

ANEXO 2

METAS ANUALES POR PUESTO

A NIVEL NACIONAL

METAS ANUALES POR PUESTO A NIVEL NACIONAL.

PUESTO	AGS.	B. C.	B.C.S.	CAM.	COAH.	COL.	CHIS.	CHIH.	G.R.M.	DGO.	GTO.	GRO.	HGO.	JAL.	MEX.	MICH.	MOR.	MAY.	N.L.	OAX.	PUE.	QRO.	Q.ROO	S.L.P.	SIN.	SON.	TAB.	TMS.	TLAX.	VER.	YUC.	ZAC.	TOTAL	
CARTEROS	49	51	22	18	73	14	47	89	897	51	77	54	26	182	51	84	27	12	136	61	51	27	28	40	53	53	34	68	24	129	37	32	2,597	
A.P.S.A.S.	12	13	12	4	23	9	24	10	843	11	38	47	13	167	37	52	24	24	60	56	51	12	6	22	39	37	12	52	10	56	24	16	1,816	
A.P.E.P.C.	13	13	13	12	39	9	51	79	318	27	77	25	13	80	14	39	11	20	36	65	39	21	16	13	20	20	13	37	13	46	14	15	1,221	
ADMINISTRADOR	15	13	16	15	28	17	12	16	144	12	13	12	9	5	12	12	5	5	12	7	8	8	5	13	10	10	6	25	6	24	24	16	635	
OTROS OPERATIVOS	13	15	11	0	12	17	13	16	236	15	26	13	13	56	12	16	3	9	36	21	5	2	13	38	36	20	12	38	3	71	24	16	831	
OTROS ADMINISTRATIVOS	43	45	31	21	75	29	63	90	929	49	99	64	31	210	54	87	30	30	120	90	66	30	22	54	67	60	33	95	19	139	52	40	2,867	
JEFES DE DEPARTAMENTO									28																								28	
GERENTES									25																									25
DIRECTORES									5																									5
COORDINADORES									75																									75
META ANUAL	145	150	105	70	250	95	210	300	3,500	165	330	215	105	700	180	290	100	100	400	300	220	100	90	180	225	200	110	315	75	465	175	135	10,000	
EDUCACION ABIERTA ASESORIAS																																		
EGRESADOS																																		

ANEXO 3

CÀRTA DESCRIPTIVA

CARTA DESCRIPTIVA

HOJA ____ DE ____

PROGRAMA: _____ CURSO O EVENTO: _____
OBJETIVO GENERAL: _____ DURACIÓN: _____

TEMARIO	OBJETIVO PARTICULAR	TÉCNICAS Y DINÁMICAS DEL INSTRUCTOR	APOYOS DIDÁCTICOS	N° DE HORAS	OBSERVACIONES

ELABORÓ: _____

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

ANEXO 4

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Formato 1. EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ EXT. INT.
LUGAR: _____ FECHA: _____

ASPECTOS QUE SE CONSIDERARÁN EN LA EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">❖ PUNTUALIDAD.❖ PRESENTACIÓN PERSONAL.❖ PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS.❖ DESCRIPCIÓN DE TEMARIO. | <ul style="list-style-type: none">❖ DOMINIO DEL TEMA.❖ DICCIÓN Y TONO ADECUADO DE VOZ.❖ MANEJO DE EQUIPOS Y/O APOYOS.❖ MANEJO Y CONTROL GRUPAL. |
|--|--|

REPORTE DE EVALUACIÓN

CON BASE EN LO ANTERIOR SE CONSIDERA AL C. _____ APTO NO APTO PARA
IMPARTIR _____

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Formato 2. EVALUACIÓN DEL CURSO

CON EL FIN DE OBTENER INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA MEJORAR NUESTROS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, LE PEDIMOS SU COLABORACIÓN CONTESTANDO ESTA EVALUACIÓN EN FORMA ANÓNIMA.

NOMBRE DEL CURSO: _____
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____
PERÍODO DEL : _____ AL: _____
LUGAR: _____ HORARIO: _____

ANOTE EN EL PARÉNTESIS LA OPCIÓN QUE EXPRESE SU OPINIÓN:

1) DEFICIENTE 2) REGULAR 3) BUENO 4) EXCELENTE

CONTENIDO DEL CURSO

1. SE EXPUSIERON LOS OBJETIVOS DEL CURSO EN FORMA ()
2. LA RELACIÓN DE LOS TEMAS CON RESPECTO A MI AUTODESARROLLO ES ()
3. LOS OBJETIVOS DEL CURSO SE CUBRIERON EN FORMA ()
4. EL ORDEN Y LA RELACIÓN ENTRE LOS TEMAS FUE ()
5. SUS EXPECTATIVAS SOBRE EL CURSO SE LOGRARON EN FORMA ()

INSTRUCTORES

1. SU ASISTENCIA AL CURSO FUE ()
2. SU PUNTUALIDAD EN CADA SESIÓN FUE ()
3. EL DOMINIO QUE TIENE SOBRE EL TEMA ES ()
4. LA CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN FUE ()
5. FACILITÓ LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO EN FORMA ()
6. EL TRATO HACIA EL GRUPO FUE ()
7. EXPLICÓ LOS TEMAS EN FORMA ()
8. DESPERTÓ EL INTERÉS SOBRE LOS TEMAS DE MANERA ()

ORGANIZACIÓN DEL CURSO

1. SE LE INFORMÓ OPORTUNAMENTE DE SU PARTICIPACIÓN EN ESTE CURSO ()
2. LA FECHA Y HORARIO EN QUE SE EFECTUÓ EL CURSO LE PARECIÓ ()
3. CONSIDERA LA DURACIÓN DEL CURSO ()
4. EL MATERIAL DIDÁCTICO UTILIZADO FUE ()

COMENTARIOS: _____

ANEXO 5

PROYECTO DE CAPACITACIÓN TRAINPOST: TALLER PARA FORMACIÓN DE TÉCNICOS EN INDEXACIÓN Y CLASIFICACIÓN AUTOMATIZADA

TALLER PARA FORMACIÓN DE TÉCNICOS EN INDEXACIÓN Y CLASIFICACIÓN AUTOMATIZADA.

Meta:

Operar con eficiencia las Máquinas Automatizadas de Indexación y Clasificación, con el fin de disminuir los tiempos en la entrega de los despachos generados en los Centros Postales Automatizados del país.

Justificación de la Capacitación:

El Departamento de Capacitación del Servicio Postal Mexicano, juega un papel importante en la Formación de Técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada. Por lo anterior, este taller dirigido a trabajadores de nuevo ingreso se justifica por su alcance, ya que sus beneficios pueden rebasar nuestras fronteras, y ampliarse a los países miembros de la Red Trainpost que tengan planeada la automatización de sus procesos operativos, como respuesta a los requerimientos actuales.

Población:

Formación de 100 Técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada (Indexadores) en los diferentes Centro Postales Automatizados del país.

Principal función cubierta por el PCE:

Se cubrirán aspectos pedagógicos con el fin de optimizar la labor de los tutores en su puesto de trabajo.

Estrategia de capacitación propuesta:

El Taller tendrá una duración de 25 horas, distribuidas en cinco días, de 5 horas cada uno, para desarrollar las habilidades requeridas en el manejo de la máquina Indexadota y Clasificadora.

Modo de Capacitación eventual y principales técnicas pedagógicas:

La instrucción se realizará en forma grupal. Aprendizaje con simuladores y correspondencia ficticia. Asimismo, secuencias de operación, ejercicios y pruebas programadas y validadas por expertos en la materia.

Recursos Materiales y Humanos Necesarios:

- ✓ Expertos operativos y diseñadores de cursos.
- ✓ Correspondencia ficticia.
- ✓ Máquinas clasificadoras, Máquinas empaquetadoras y máquinas indexadoras.
- ✓ Computadora e impresora.
- ✓ Marcador y Pizarrón.

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	SEMANAS																							
Análisis del empleo.	1	2	3	4																				
Diseño del currículum					5	6	7	8	9	10														
Elaboración de módulos											11	12	13	14	15	16	17	18	19					
Ejecución e implantación																				20	21	22		
Validación, modificación y adaptación																							23	24

ANEXO 6

FORMATOS UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DEL EMPLEO

TRAINPOST

LISTA DE TAREAS.

Empleo: Técnico en Operación Automatizada.

Funciones:

1. Preparar la correspondencia y materiales de apoyo para el proceso de automatización.
2. Operar la máquina indexadora (PIA).
3. Operar la máquina clasificadora (HMS).
4. Alimentar la máquina empaquetadora (SITMA), con correspondencia clasificada para su empaquetamiento.

Nº de Ref.	Tarea.	Tarea prioritaria. Sí/No	Observaciones.
1.1 1.2	Preparar la correspondencia para la automatización. Preparar los materiales para la automatización.	No	La capacitación puede ser suplida por las <i>Ayudas para el Trabajo.</i>
2.1	Indexar la correspondencia	Sí.	
3.1	Abastecer la HMS, con la correspondencia indexada, para su clasificación automatizada.	Sí.	
4.1	Depositar la correspondencia clasificada para su empaquetamiento en la SITMA.	No	

DESCRIPCIÓN DE TAREA.

Tarea: 1.1 Preparar la correspondencia para la automatización.

Nº	Subtareas.	Dificultades para su ejecución.	A/C/A necesarios.
1.1.1	Recibir de la sección de apertura, la correspondencia susceptible de indexarse.		Conocer las normas de admisión de la correspondencia.
1.1.2	Seleccionar la correspondencia que cumple con las características para ser indexada.		Aptitud. Preparar la correspondencia para la automatización bajo presión para cumplir los estándares de producción.
1.1.3	Abastecer con correspondencia la unidad de alimentación de los PIA.		

Notas sobre las capacidades que posee la población objetivo:

Habilidades psicomotoras y actitudes de apego a normas y procedimientos.

ANEXO 7

FORMATOS UTILIZADOS PARA EL DISEÑO DEL CURRÍCULO

TRAINPOST

Objetivo Final

Breve Descripción:
N° de Ref.

Condiciones:

Acción:

Estándar:

¿Es necesaria la capacitación en el lugar de trabajo para lograr un perfecto desempeño?

Sí No

BREVE RESEÑA DE UNA PRUEBA DE DOMINIO.

(En el mejor de los casos, la Prueba de Dominio debe ser una ejecución simulada de la aptitud).

Breve Descripción de la ayuda para el trabajo (si es que la hay)

Función:

Tipo:

OBJETIVO INTERMEDIO.

N° de Ref.:

Breve descripción.

Brindar una descripción completa (acción, nivel requerido, condiciones) únicamente cuando sea apropiado.

BREVE RESEÑA DE LA PRUEBA DE PROGRESO

OBJETIVO INTERMEDIO.

N° de Ref.:

Breve descripción.

Brindar una descripción completa (acción, nivel requerido, condiciones) únicamente cuando sea apropiado.

BREVE RESEÑA DE LA PRUEBA DE PROGRESO

ANEXO 8

FORMATOS PARA LA GUÍA DEL INSTRUCTOR

TRAINPOST

Nombre del Curso:	
Objetivo General:	
Población Objetivo:	
Requisitos de Ingreso:	
Número de Participantes:	
Duración:	
Principales Objetivos del Curso:	
<input type="checkbox"/>	

CONTENIDO DEL CURSO

Nombre del curso			
MÓDULO N°.	NOMBRE DEL MÓDULO	DURACIÓN.	PRINCIPALES TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

OBSERVACIONES:

CALENDARIO TIPO

DÍA	ACTIVIDADES

LISTA DE MATERIALES Y EQUIPOS

Nombre del Curso:	
Cantidad	Material / Equipo

