



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Trabajo Escrito Profesional

Opción Investigación Monográfica

Título del trabajo escrito profesional
“Perspectivas y tendencias de la Capacitación”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Leonardo Guerrero Vázquez

Tutor: Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández

México, D.F.

Septiembre de 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Trabajo Escrito Profesional

Opción Investigación Monográfica

Título del trabajo escrito profesional
“Perspectivas y Tendencias de la Capacitación”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Leonardo Guerrero Vázquez

Tutor: Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández

México, D.F.

Septiembre de 2008.





DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

INDICE Perspectivas y tendencias de la capacitación

Introducción

Objetivo del trabajo	1
1. Antecedentes y marco conceptual	
1.1 Objetivo de la capacitación	1
1.2 ¿Qué es la capacitación?	
1.3 Definición de la capacitación	
1.4 La capacitación como un sistema	2
1.5 Antecedentes de la capacitación	3
1.6 Autores que han escrito sobre la capacitación	4
1.7 Tipos de capacitación	6
1.8 Beneficios de la capacitación	8
2. Marco legal de la capacitación	
2.1 Organismos	
2.1.1 Organización Internacional del Trabajo OIT	9
2.1.2 Secretaría del Trabajo y Previsión Social	11
2.2 Leyes y Reglamentos que regulan la capacitación	
2.2.1 Constitución	
2.2.2 Ley Federal del Trabajo	12
2.2.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	
2.2.4 Reglamento Interior de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	22
3. Perfil del capacitador	
3.1 Habilidades	25
3.2 Conocimientos y experiencia	26
4. Perspectivas de la capacitación	
4.1 E-learning	27
4.1.1 Ejemplo asesoría en línea con apoyo de la tecnología en Internet	29
Ejemplo. Cuaderno de actividades	33
4.2 Consultoría	34
4.3 Aprendizaje	37
5. La capacitación y su interrelación con otras teorías, modelos y técnicas	
5.1 Capital intelectual	39
5.2 Productividad	41
5.3 Evaluación del desempeño	42
5.4 La nueva cultura laboral (un cambio de actitud)	43

6. ¿Cómo realizar programas de capacitación?	
6.1 Importancia	46
6.2 Necesidades para llevar a cabo un programa de capacitación	47
6.3 Fases para llevar a cabo un programa de capacitación	48
6.4 Procedimientos en la capacitación	50
6.5 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación	52
6.6 Programas de capacitación	
6.6.1 Los programas de capacitación	
6.6.2 Planeación de los recursos humanos, materiales y financieros	54
6.6.3. Proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa de Capacitación	55
6.6.4 Evaluación del curso de capacitación	
6.6.5 Objetivos del aprendizaje	56
6.6.6 Seguimiento	57
7. Programa de capacitación en consultoría	57
7.1 Capacitación basada en normas de competencia laboral	
7.2 Ejemplo de un programa de capacitación	
7.2.1 Elaboración técnica del curso para el desarrollo de competencia laboral	59
7.2.1 Clasificación	
7.2.3 Elaboración de contenidos lógicos y secuenciales de un curso para el desarrollo de la competencia laboral	
7.2.4 Criterios para la selección de contenidos temáticos	60
7.2.5 Recursos didácticos	61
7.2.6 Diseño de instrumentos de evaluación de cursos	64
7.2.7. Diseño de material didáctico para el curso de capacitación.	
7.2.7.1 Ejemplo Manual del Participante	65
7.2.7.2 Ejemplo Manual del Instructor	78
8. Ejemplo de capacitación en la empresa	
8.1 Capacitación al Centro Grupo Slim, Intelmex	89
Análisis FODA	90
Conclusiones y recomendaciones	91
Bibliografía	93

INTRODUCCIÓN

Los perfiles de los miembros de la organización, en inicio, son fijos y básicos tienen el mínimo necesario de conocimientos y habilidades, pero es de esperar que vayan evolucionando al cabo del tiempo así pasarán de un perfil básico a uno superior. Para ello la capacitación brinda oportunidad de evolución; para la organización y para el individuo.

A partir de 1995 un artículo publicado en la revista Fortune dedicado al tema de capital humano indicó que en las organizaciones empezaban a informar como parte de sus estados financieros, las acciones de capacitación realizadas; así el entorno de la competitividad y productividad empezaba a girar en los procesos intensivos de capacitación y desarrollo del personal.

Por lo anterior el presente trabajo tiene como propósito presentar de manera resumida las perspectivas y tendencias que sigue al momento del desarrollo del mismo, la función de capacitación.

En éste trabajo se presentan los antecedentes de los procesos de capacitación y el marco conceptual que rige al propio tema como definiciones, los tipos de capacitación existentes así como los beneficios que brinda.

La regulación conforme a la capacitación se presenta en el marco legal establecido internacional y nacionalmente se establece en el capítulo dos del mismo.

Toda vez que se ha presentado la parte conceptual y legal del trabajo se dedican los siguientes capítulos a verificar el perfil que deberá tener el capacitador así como las perspectivas de la capacitación y su interrelación con otras teorías, modelos y técnicas; para finalmente presentar un ejemplo de programa de capacitación.

PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN

Objetivo del trabajo

El presente trabajo tiene la finalidad de desarrollar las perspectivas y tendencias de la capacitación y de esta forma apoyar a las organizaciones a tener un panorama que los conduzca a considerar el uso de esta técnica.

1. Antecedentes y marco conceptual

1.1 Objetivo de la capacitación

Determinar las funciones de tareas específicas en una organización, se puede establecer el costo de una capacitación considerando lo que se requiere para mejorar la calidad de su productividad y servicio.

1.2 ¿Qué es la capacitación?

La capacitación es el proceso planeado que refuerza las actividades y funciones, para que el personal de una organización desarrolle sus conocimientos (genera análisis en forma sistemática, permite identificar los objetos bajo estudio y sus referencias conceptuales, las principales perspectivas teóricas, metodológicas, tendencias y temas abordados de los problemas de investigación, así como su impacto y condiciones), sus habilidades (capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo), destrezas y aptitudes (conjunto de capacidades), que benefician al trabajador así como a la organización, que a su vez está determinada por las necesidades de la organización y el logro de objetivos de la misma.

1.3 Definición de capacitación

Es un proceso sistemático que lleva a la mejora de preparación en los conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se requieren para aumentar la eficiencia en la ejecución de las actividades de un puesto. Se desarrolla a través de la orientación del aprendizaje, el cual lleva a la motivación del individuo.

En ocasiones se piensa que capacitación y adiestramiento es lo mismo, sin embargo el adiestramiento consiste en proporcionar movimientos que despliegan las personas en su puesto de trabajo con el fin de desarrollar habilidades de tipo manual principalmente, aunque pueden ser también técnicas o ejecutivas.

1.4 La capacitación como un sistema¹

ENTRADA	PROCESO DE CONVERSION	SALIDA
<p>Necesidades de capacitación</p> <p>Recursos organizacionales</p> <p>Lineamientos normativos</p>	<p>Programas de capacitación</p> <p>Tecnología educativa</p> <p>Procesos de aprendizaje</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Actitudes</p> <p>Habilidades</p> <p>Eficiencia</p>
<p style="text-align: center;">RETROALIMENTACION</p> <p style="text-align: center;">Serie de fases encaminadas a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes</p>		

¹ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Administración moderna de personal; ed. ECAFSa, pp244

1.5 Antecedentes de la capacitación

- Egipto y Babilonia, la capacitación era en forma organizada, y resaltaba por sus artesanos, quienes enseñaban a los jóvenes sus oficios.
- Roma, se mantenían los oficios y artes.
- Siglo XII, la capacitación era supervisada en la calidad, métodos de trabajo, regulación de empleo, a los aprendices se les capacitaba entre cinco y siete años, y posteriormente se les integraba, se les denominaba como maestro artesano, después de pasar por un examen práctico.
- Revolución industrial, siglo XVIII, provoca un cambio comercial y social, y de esta forma profundas consecuencias en la administración
- Por ello se dio paso a la capacitación, al aprendiz doméstico al especializado en maquinaria.
- En nuestro país la industria creó grandes fábricas, donde se concretó la actividad económica, la división del trabajo pone a otros oficios en contacto, los trabajadores desarrollan solo una parte del proceso de producción.
- Se da el trabajo especializado en el proceso productivo, que da origen a la capacitación de personal a diversos niveles de la organización, para lograr la efectividad organizacional.
- El gran círculo de obreros en México que tiene como principal fundamento la enseñanza de los conocimientos de las artes y oficios de la clase obrera.
- En 1970 es creado el departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores que dependen de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, el cual tiene como función desarrollar programas de capacitación que llevan a cabo las empresas, así como sus resultados.

1.6 Autores que han escrito sobre la capacitación

Muchos son los autores que han escrito sobre la capacitación, en los siguientes cuadros se expone un análisis de los más importantes:

Autor	Roberto Pinto Villatoro ²
Modelo	“Proceso de capacitación”
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Nos enfatiza que la primera tarea a desempeñar es la planeación. • Detección de necesidades, establecimiento de objetivos, planes y programas y los presupuestos.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estructuras • Los procedimientos • Integración de personal • Integración de recursos

Autor	William Werther y Keith Davis³
Modelo	Estudio: Administración de Recursos Humanos. Programa de capacitación que ayuda a su crecimiento
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades • Establecer objetivos • Definir el contenido del programa • Principios de aprendizaje, como guías • Programa real de capacitación • Evaluación
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos importantes, análisis de actitudes, conocimientos, y habilidades. • Examen previo al curso y otro posterior

² PINTO Villatoro, Roberto, Proceso de capacitación, 2ª. Edición, México: Diana, 1994,199 p.

³ WERTHER William y DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, 3a.Edición, México Mc Graw-Hill, 1991,395 p.

Autor	Gary Dessler ⁴
Modelo	Administración de Recursos Humanos. “Administración de personal”
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del problema • Desarrollo de objetivos • Técnicas de capacitación • Evaluación
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de reacción • Evaluación del aprendizaje • Conducta • Resultados

Autor	Joaquín Rodríguez Valencia ⁵
Modelo	Administración moderna de personal. Capacitación
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Elaboración del programa de capacitación • Ejecución del programa • Control y evaluación del programa
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de exámenes sobre el aprendizaje

Autor	Hugo Caldera Córdoba ⁶
Modelo	Manual para Administración del proceso de capacitación de personal
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto • Presentación del programa • Operación de los programas • Control de los programas • Comparación entre lo planeado con los resultados • Seguimiento
Requerimientos	Aplicación de exámenes antes y después del curso

⁴ DESSLER Gary, Administración de Personal, 4ª. Edición, México: Prentice-Hall, 1991, pp 812

⁵ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal 2, México: Ecasa, 1993, 203 p.

⁶ CALDERÓN Córdoba Hugo, Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, México: Limusa, 1993,129 p.

Autor	<ul style="list-style-type: none"> • Idalberto Chiavenato ⁷
Modelo	Administración de Recursos Humanos
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Programación de la capacitación • Ejecución • Evaluación de resultados
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Procedimientos • Integración • Reacción, aprendizaje, conducta, resultados

1.7 Tipos de capacitación

Capacitación en clase: se lleva a cabo por medio de un curso, en un horario distinto al del trabajo, en un ambiente laboral adecuado, y con el profesional o especialista que dará el curso en forma dinámica.

Capacitación en servicio: Se da por medio de la instrucción, crítica o recomendación, y la imparte una persona que tiene los conocimientos o supervisión necesaria para hacerlo.

Combinaciones: Se da por medio de cursos externos, se lleva a cabo la capacitación de servicio interrelacionada con la reducción de presiones.

⁷ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2ª. Edición, Colombia: Mc Graw-Hill, 1998, 540 p.

Capacitación para el trabajo	Capacitación en el trabajo	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de pre ingreso Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto. • Inducción Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto al grupo de trabajo y a la organización. • Capacitación promocional Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son las diversas actividades que están enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales. • Adiestramiento: Consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. • Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática a través del cual las personas adquieren conocimientos actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente, lo que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación como son: • Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada. • Integración de la personalidad: La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y a su grupo. • Actividades recreativas y culturales: Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual artística.

1.8 Beneficios de la capacitación

Organización	Individuo	Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas • Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles • Eleva la moral de las fuentes de trabajo • Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización • Crea mejor imagen • Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza • Mejora la relación jefes-subordinados • Ayuda en la preparación de guías para el trabajo • Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas • Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel • Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas • Promueve el desarrollo con vistas a la promoción • Contribuye a la formación de líderes y dirigentes • Incrementa la productividad y la calidad del trabajo • Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas • Elimina los costos de recurrir a consultores externos • Se promueve la comunicación a toda la organización • Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas • Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo • Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas • Sube el nivel de satisfacción con el puesto • Permite el logro de metas individuales • Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos • Elimina temores a la incompetencia o a la ignorancia individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación entre grupos e individuos • Ayuda en la orientación de los nuevos empleados • Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos • Hace viables las políticas de la organización • Alienta la cohesión de los grupos • Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje • Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella⁸

⁸ William B. Weather, 3r. Keith Davis. Administración de Personal de Recursos Humanos

2. Marco legal de la capacitación

2.1. Organismos

2.1.1 ⁹Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919 y en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado de las Naciones Unidas.

La OIT formula normas internacionales del trabajo a través de convenios y de recomendaciones, con el fin de lograr unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales:

- Libertad sindical
- Derecho de sindicalización
- Derecho de negociación colectiva
- Abolición del trabajo forzoso
- Igualdad de oportunidades y de trato
- Otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo

⁹ www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismo/oit.htm.

Asimismo, la OIT presta asistencia técnica, principalmente en los siguientes campos:

- Formación y rehabilitación profesionales
- Política de empleo
- Administración del trabajo
- Legislación del trabajo y relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo gerencial
- Cooperativas
- Seguridad social
- Estadísticas laborales
- Seguridad y salud en el trabajo

La OIT es la única organización del sistema de las Naciones Unidas que cuenta con una estructura tripartita, en la que los trabajadores y los empleadores participan en pie de igualdad con los gobiernos, en las labores de sus órganos de administración.

La OIT realiza su labor a través de tres órganos principales:

- *Conferencia Internacional del Trabajo*: reúne todos los años a representantes de gobiernos , empleadores y trabajadores de los países miembros, establece normas laborales internacionales y constituye un foro para el debate de cuestiones sociales y laborales de gran trascendencia para el mundo
- *Consejo de Administración*: es el órgano ejecutivo de la OIT y se reúne dos veces al año en Ginebra. Dirige el funcionamiento de la OIT, establece el programa y el presupuesto y examina el incumplimiento de las normas internacionales del trabajo

- *Oficina Internacional del Trabajo*: es la Secretaría permanente de la OIT

La OIT cuenta con 2,250 funcionarios que trabajan en la sede y en 40 oficinas exteriores repartidas en todo el mundo.

Por su labor y en el cincuentenario de su fundación (1969) recibió el Premio Nobel de la Paz.

2.1.2 Secretaria del Trabajo y Previsión Social

Unidad Administrativa. Dirección General de Capacitación y Productividad

Misión: Enriquecer la calificación de la persona para que sea más productiva y la empresa pueda ser más competitiva.

Objetivo: Promover el desarrollo de una cultura de capacitación y productividad, que propicie una actitud positiva hacia el trabajo, privilegie el aprovechamiento racional de los recursos y premie el desempeño, la creatividad y el nivel de responsabilidad de los trabajadores.

Responsabilidades:

- Coordinar, conjuntamente con la Dirección General de Empleo, el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- Organizar, promover, supervisar y asesorar las actividades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores
- Promover la coordinación necesaria con las dependencias y entidades, de los distintos sectores para la ejecución y evaluación de los programas de trabajo derivados del Plan Nacional de Desarrollo, en las materias de capacitación, calidad y productividad
- Coordinar, promover y evaluar la organización e impartición de cursos de capacitación

- Promover la realización de los planes y programas de capacitación en las empresas, evaluarlos, y en su caso aprobarlos, así como llevar posregistros correspondientes

2.2 Leyes y Reglamentos que regulan la capacitación

2.2.1 Constitución

Obligación de los empleadores de proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo.

Artículo 123, fracción XIII del apartado “A”

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

2.2.2 Ley Federal del Trabajo

Ley Federal del Trabajo

El artículo 3º. Consagra el interés social de promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 25 fracción VII, señala que los trabajadores deben ser capacitados y adiestrados en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en las empresas, conforme la Ley Federal de Trabajo.

Artículo 159 El trabajo de los menores, a las nuevas reglas de capacitación y adiestramiento, se incluye la formación profesional.

La ley Federal de Trabajo incluye el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153- A al 153 -X regula la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Capacitación en la formación y preparación el ámbito de enseñanza aprendizaje de los trabajadores, adiestramiento a la enseñanza de habilidades y destrezas para mejorar el desempeño de su trabajo.

153 A Todos los trabajadores tienen 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 aprobado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

153-B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos 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 y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

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.

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

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 desempeña, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

153-G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, presentará sus servicios conforme a las condiciones generales del trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

153-H Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que conformen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón; las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionar; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

153-J Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

153-k La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de la mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

153 L La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión

153 M En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

153 N dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer o, en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

153 O Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y Adiestramiento.

153 P El registro de que trata el artículo 153 –C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convengan.

153 Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría,
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas

153 R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la preparación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

153 S Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro de plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata

153 T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539

153 U Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales

153 V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores

Las constancias de que se trate surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto

153 W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter Terminal, serán inscrito en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

153 X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

2.2.3 La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Artículo 40 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) Formación profesional, capacitación y adiestramiento.

- a) Fomentar el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como para efectuar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- b) Establecer y dirigir el Servicio Nacional de Empleo y vigilar su funcionamiento.
- c) Estudiar y proyectar planes para impulsar la educación del país.

2.2.4 Reglamento Interior de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Artículo 23 Dirección General de Capacitación le corresponde:

1. Participar en el servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento, únicamente por lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento de trabajadores en activo.
2. Organizar, promover y supervisar y asesorar las actividades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
3. Promover la coordinación necesaria con las dependencias y entidades de los distintos sectores, para la ejecución y evaluación de los programas de trabajo derivados del Plan Nacional de Desarrollo en materia de capacitación

4. Realizar en coordinación con las unidades administrativas correspondientes, las investigaciones, análisis y propuestas de acción dirigidas a la vinculación entre los procesos de capacitación para el trabajo y en el trabajo con los requerimientos del aparato productivo.
5. Diseñar y establecer los criterios generales, requisitos y procedimientos que deben atender los patrones para acreditar el cumplimiento de las obligaciones que señala la ley en materia de capacitación y adiestramiento
6. Promover y proporcionar la asistencia técnica necesaria para la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en los centros de trabajo
7. Estudiar y expedir convocatorias en su caso, para integrar comités de capacitación y adiestramiento

Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)

Instituto de Capacitación Azucarera (ICIA)

Instituto de Capacitación automotriz (ICA)

Centro de Capacitación Textil (CATEX)

3. Perfil del capacitador

El capacitador debe tener un perfil definido en virtud de que en él recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño, la productividad y mejorar la calidad, además de mantener a las personas integradas con equipos de trabajo, motivadas y bien dirigidas.

- Conocimientos: Preparación acorde con los requerimientos
- Formación académica
- Experiencia: depende en gran medida el cuidado y diligencia profesional
- Conocimiento de casos prácticos: derivada de la capacitación, o formación obtenida en centros de trabajo o estudio.
- Conocimiento personal: Liderazgo, inteligencia, interés en aprender, apertura de conocimiento.
- Prever costo y tiempo estimado
- Habilidades y destrezas: actitud positiva, debe ser objetivo, responsable, íntegro, confidencial, compromiso, equilibrio, honesto, institucional, crítico, imparcial, tener iniciativa y creatividad, organizado, espíritu de servicio, tomador de decisiones.

3.1 Habilidades

Entendida como la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo.

Las siete dimensiones más frecuentes citadas que componen la habilidad son:¹⁰

- Aptitud numérica: Habilidad para la velocidad y precisión aritmética
- Comprensión verbal: Habilidad para entender lo que se lee o se escucha y la relación entre las palabras
- Velocidad perceptual: Habilidad para identificar las similitudes y diferencias visuales rápidamente y con comprensión
- Razonamiento inductivo: Habilidad para identificar la secuencia lógica en un problema y luego resolverlo
- Razonamiento deductivo: Habilidad para usar la lógica y evaluar las aplicaciones de un argumento
- Visualización espacial: Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición
- Memoria: Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas

¹⁰ The Bigger Picture: Reorganizing Work , Industry Week, 2 de agosto de 1993, p.24

3.2 Conocimientos y experiencia

El conocimiento genera análisis en forma sistemática, la valoración del conocimiento y de la producción generada en torno a un campo de investigación durante un período determinado, permite identificar los objetos bajo estudio y sus referentes conceptuales, las principales perspectivas teóricas, metodológicas, tendencias y temas abordados, los problemas de investigación y ausencias, así como su impacto y condiciones.¹¹

Para desarrollar el análisis en el conocimiento es necesario contar con mapas conceptuales, que identifiquen al conocimiento explícito dentro de cada especialidad o profesión.

La experiencia se va generando en la condición o estado en que se de un conocimiento directo de algo, con la práctica.

¹¹ Con base en la Jornada, Open Source y empresa, Consultores, “Definición de conocimiento” España, 2002

4. Perspectivas de la capacitación

4.1 E-learning

Conocida en otros países como teleformación o teleaprendizaje, E-Learning es una oferta de formación a distancia que debe de incorporar un medio tecnológico para facilitar algunas de las funciones de aprendizaje: Leer, compartir, observar, discutir, a través de programas educativos y sistemas de aprendizaje.

Urdan y Weggen (2000) define “e-learning” como el desarrollo de contenidos a través de cualquier medio electrónico, incluyendo Internet, intranet, extranets, satélites, cintas de audio-video, televisión interactiva y CD-ROM”.

Ventajas: Permite a los alumnos estudiar en su propio escritorio, entrenamiento simultáneo a muchos participantes, ahorro en costos por participante.

Desventajas: Falta de experiencia, de recursos humanos, visión, procesos, habilidades.

Internet: Es una red informática, conjunto de ordenadores desplegados por todo el mundo y conectados entre sí intercambiándose información.

Es una red libre, cualquier persona puede acceder a ella desde cualquier punto del planeta, de la misma forma que no existe ningún tipo de restricción para toda la información que circula por la misma.

Con relación al aprendizaje, se organiza, aprende y se apoya en los medios necesarios para facilitar la comprensión.

Intranet: es una red de ordenadores privada basada en los estándares de internet, las intranets utilizan tecnologías de Internet para enlazar los recursos informativos de una organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos. Las intranets pueden incluir sistemas de seguridad para la red, tableros de anuncios y motores de búsqueda.

Formación a través de Internet:

Interactiva: Los alumnos se comunican unos con otros, llamado también (Chat).

Multimedia: Elementos multimedia, como textos, vídeo

Sistema abierto: Se tiene libertad para moverse dentro del dispositivo de formación

Búsqueda on-line: Se utiliza como medio en Internet para búsqueda de información

Independencia de espacio, tiempo y dispositivo: Formación a través de cursos por Internet

Publicación electrónica: Publicación de trabajos al público en general

Recursos on line: Acceso instantáneo e ilimitado a una gran cantidad de recursos de formación

Distribuido: Los documentos se distribuyen en cientos de redes y servidores de todo el mundo

Comunicación intercultural: Formación a través de Internet permite que los alumnos y formadores de diferentes países se comuniquen

Multiplicidad de expertos: Expertos en diferentes zonas geográficas

El alumno controla su aprendizaje: Permite crear un ambiente de aprendizaje

No discriminación: Conocimiento ínter independiente del lugar en que se viva

Extranets

Satélites: El alquiler de espacio en satélite es elevado, sin embargo se utiliza para clases presenciales a una variedad de centros receptores dotados de un televisor, así como de ordenadores para remitir las preguntas u opiniones de los alumnos.

Cintas de audio-video:

Televisión interactiva: La televisión interactiva es un aparato conectado a Internet, da la posibilidad de repeticiones instantáneas de imagen en vivo permite que los usuarios reciban correo electrónico, accedan a servicios, y apoya a la educación a distancia.

CD-ROM: es un disco compacto de memoria legible, aunque no es escribible, por eso sus siglas en inglés son la abreviatura de compact disc read only memory, pesa menos de 30 gramos, la capacidad de almacenamiento normal es de 650 o 700 MB.

4.1.1 Ejemplo asesoría en línea con apoyo en la tecnología en Internet ¹²

La educación a distancia es una modalidad que permite la educación mediante diferentes métodos, técnicas, estrategias y medios, en una situación en el que estudiantes y profesores se encuentran separados físicamente y sólo se relacionan de manera presencial excepcionalmente.

La educación que recibe cada participante es conforme a la medida de sus necesidades.

¹² Elaboración propia. Ejemplo de calendario de actividades elaborado con base en los datos del curso Formación de asesores (CUAED 2008) y apuntes de la asignatura de Taller de reclutamiento y selección, Plan de Estudios FCA-UNAM.

Un participante debe tener alta motivación, ser independiente para el estudio, autonomía para la investigación documental, disciplinado en los tiempos destinados al estudio, compromiso en el logro de objetivos y responsable de su aprendizaje.

Las ventajas que nos proporciona este sistema es que no tenemos que desplazarnos a un lugar determinado para tomar clase, ya que podemos desde cualquier parte entrar en comunicación, para tomar algún curso, sin importar el sitio geográfico.

Son programas de estudio interactivos, asesoría y atención personalizada, y se desarrolla la especialización hacia un tema determinado.

Se deben tener conocimientos y experiencia previa en el manejo de Internet y correo electrónico.

Plataforma: La educación en línea nos permite el acercamiento a la enseñanza y aprendizaje, utilizando tecnología de información a través de la Web.

El sitio Web se diseña para dar pie a las actividades de aprendizaje en línea.

Las actividades de aprendizaje, son la base académica para valorar los logros, y la forma como se ha aprendido, se debe estar seguro que se registro adecuadamente.

Aplicación de tecnología, herramientas y plataformas basadas en Web, para el desarrollo de actividades educativas en e-learning.

Nos permite llevar a cabo el desarrollo de gestión de aprendizaje, asesoría y proyectos educativos.

Metodología: Paquete didáctico, en el que se encuentran los datos del curso, introducción, instrucciones, temario, textos a utilizar, imágenes, actividades programadas, guías de estudio, ejercicios, lecturas, entre otros.

Se puede contar con uno o varios asesores, los cuales apoyan a los participantes en el desarrollo del curso, la forma de estar comunicados, es a través del correo electrónico, foros de discusión y el Chat.

El curso se puede dividir en subtemas o unidades de aprendizaje, ya sean teóricos, prácticos, o interrelacionados.

El asesor tiene la obligación de revisar la carpeta personal de cada participante que este apoyado, dando respuesta a los mensajes electrónicos, sin pasar el tiempo destinado que se haya sugerido.

El correo electrónico es el medio por el cual el asesor y el participante estarán comunicados.

Foros de discusión: Se abordan diferentes temas, aquí se exponen los conocimientos, comentarios, ideas, o dudas que el participante tenga.

Chat: Es otro medio para estar comunicados tanto participante como asesor, e intercambiar ideas, comentarios o dudas, los horarios son establecidos previa planeación.

La carpeta de trabajo personal de cada participante: Se encuentran las actividades a realizar con un comentario del asesor, en algunos casos cuando se va contestando, los asesores asignan calificaciones.

Ejemplo específico

<p>SEMINARIO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>Objetivo general del curso: aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de allegarse de personal acorde a las necesidades de la organización.</p>
<p>Requisitos técnicos: Computadora con acceso a Internet Contar con una dirección personal de correo electrónico Disponer de una impresora para imprimir el material del seminario Requisitos académicos: ninguno</p>
<p>Estructura temática</p> <p>I. Relación del reclutamiento con otras funciones administrativas</p> <p>II. El proceso de reclutamiento</p> <p>III. Fuentes y medios de reclutamiento</p> <p>IV. La selección de personal</p> <p>V. La inducción de personal</p>
<p>Características: Área: Recursos humanos Horas por clase: 2 Total de horas: 68 Modalidad: Línea Acreditación: Para acreditar el curso, será necesario realizar las actividades señaladas en el calendario, así como participar en las salas de discusión. Materiales didácticos: El material de trabajo se encuentra disponible en formato electrónico (lecturas y ejercicios; actividades de aprendizaje, autoevaluaciones, sitios de interés) El participante contará con el apoyo del asesor y el medio de comunicación para la asesoría será el correo electrónico. Carpeta de trabajo personal: En éste documento el alumno participante encontrará el registro de sus evaluaciones, tareas, lecturas, participación en foros, etc. Asesor: LA. Leonardo Guerrero Vázquez</p>

EJEMPLO. Cuaderno de actividades**UNIDAD I. Relación del reclutamiento con otras funciones administrativas**

Actividad	Instrucciones	Fecha de entrega y %
1.1	Para conocer el ámbito de aplicación de la función de reclutamiento con las demás funciones de recursos humanos, efectúe la lectura del documento: <i>Un eslabón perdido en el plan estratégico de Gary Latham</i> . Enseguida elabore un comentario para el foro de discusión del grupo.	5%
1.2	Realice la lectura del documento: <i>Alinear los recursos humanos con los objetivos empresariales, George Dreher</i> , enseguida escriba: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es para usted el papel de recursos humanos en la formulación de las estrategias? 2. Mencione los signos de competencia de los recursos humanos en la función de reclutamiento y selección 3. Identifique los factores de congruencia externa e interna para el reclutamiento 	5%
1.3	A partir de la lectura del siguiente documento elabore un ensayo de tres páginas: Capítulo 10. Reclutamiento, selección y formación. Libro: <i>Master en gestión de personas</i>	5%

Bibliografía para el desarrollo de la actividad:

PICKFORD, James (coord), *Master en Gestión de Personas. La guía más completa para convertirse en un experto en Recursos Humanos*, España, Prentice Hall. Master Financial Times, 2003, 326 pp.

Una consultaría será exitosa

Cuando exista un compromiso por parte de la autoridad directiva, perspectivas que se apegan a la realidad, no exista dependencia de los consultores, buscar soluciones minuciosas y cuidadosas, estrategias adecuadas.

Para diagnosticar se deben identificar variables que establezcan relaciones, para iniciar el análisis del posible problema, se puede llevar a cabo a través de la observación directa, entrevistas y cuestionarios, encuestas, técnicas de administración y fuentes de información.

Podemos ocupar los métodos de validación gráfica, es el conjunto de técnicas que comprenden la presentación de una imagen de datos de calidad, en tal forma que esa imagen proporcione las bases para una decisión y una acción.

Los métodos de validación analíticos, consisten en una serie de técnicas que se refieren al análisis matemático de los datos de la calidad de la información, los cálculos matemáticos y los procedimientos relacionados pueden resultar de poco interés para el consultante, pero deberán ser operados por el consultor.

Los indicadores

Nos dan confiabilidad y validez, con porcentajes de error en estimaciones, correlación, problemas identificados y error promedio entre otros.

Los indicadores nos dicen de manera cuantitativa algo importante acerca de nuestro producto, servicio y procesos, nos señalan si cumplimos con nuestras metas, procesos y sistemas a fin de tomar decisiones.

Un plan de implementación C201.03 EI EP1, EP2, EP3, EP4, EA1, conforme al listado de cotejo que marca CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral)

Plan de implementación

1. El resultado esperado del sistema a instalar
2. La programación y responsables de las actividades
3. La calendarización de las actividades a desarrollar
4. Indicadores de avance de las actividades
5. Mecanismos de control y seguimiento de las actividades
6. Recursos a utilizar
7. Las acciones y tiempos para la capacitación del personal involucrado
8. El cargo y nombre de quienes pueden autorizar modificaciones al plan
9. Comunicado a los participantes en la implementación
10. Los recursos a utilizar incluyen: recursos humanos, económicos, materiales y equipo.
11. El comunicado a los involucrados en la implementación incluye: La descripción de sus responsabilidades y el tiempo y fechas que serán requeridos
12. Los cambios al plan de implementación están registrados y aprobados por el personal autorizado
13. El reporte de implementación se presenta con el debido orden, limpieza en tiempos y fechas establecidas

La documentación de implementación del sistema de ayuda contiene:

14. Los avances alcanzados
 15. Las desviaciones detectadas
 16. Las decisiones tomadas
- El reporte de cada etapa incluye
17. El resultado esperado y alcanzado
 18. Las decisiones tomadas sobre las desviaciones detectadas
 19. Los resultados estimados y reales empleados en la implementación

4.2. Consultoría

Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otras u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos.

Los tipos de consultoría

- Interna: Se realiza por una o varias personas, que están dentro de la estructura de la organización, ayudan a entender y actuar lo que sucede a su alrededor, ya que conoce a la organización, aunque no todos lo consideran experto.
- Externa: Personas que son independientes de la organización y expertos en el ramo, sistema de información que resuelve un problema en concreto a través de la investigación, por medio de procesos, toma riesgos y da soluciones concretas.

Requiere tiempo y esfuerzo para conocer la necesidad del cliente.

Tipos de consultoría:

Facilitador: Ayuda al cliente a buscar la causa de su problema.

Experto: Contratado para resolver una situación específica

Proceso de consultoría

Contacto- relación con el sistema cliente

Contrato- Bases jurídicas, económicas, técnicas, profesionales y personales en las que queden registradas a través de un convenio por ambas partes

Diagnóstico-Determinar cuál es el problema a resolver preferentemente en forma conjunta con el cliente

Planeación-Definir objetivos, estrategias, tiempos, recursos y actividades que se desarrollarán

Acción- Realizar las actividades planeadas para lograr los objetivos

Evaluación- Análisis de los logros y avances obtenidos para retroalimentar al cliente

20. Los conocimientos y habilidades obtenidos por los participantes y los cambios realizados contra el plan de implementación
21. Los cambios realizados contra el plan de implementación
22. El reporte de implementación se presentó con el debido orden, limpieza en tiempos y fechas establecidas

4.3 Aprendizaje

El aprendizaje, surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos, la capacitación orienta a dicho aprendizaje con una actividad planeada, para que el personal sea directivo, ejecutivo y operativo, pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y capacidades.

¹³Aprender transcurre sobre la base de leyes, con base en el proceso de F. Rodríguez, Barreiro y otros, pp 24-27

1. La ejercitación: Los individuos recuerdan con mayor claridad y durante más tiempo, aquello que han repetido y ejercitado.
2. El efecto, el éxito o fracaso en la ejecución de una tarea, implica un determinado grado de gratificación o frustración para la empresa
3. La primacía, en igualdad de condiciones, la primera experiencia crea una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas
4. La intensidad, las vivencias asociadas a un impacto emocional
5. La utilidad, conocimiento adquirido, memoriza con mayor facilidad y disminuye la probabilidad del olvido.

¹³ Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración moderna de personal", Ed. ECAFSA pp 262

El aprendizaje conductivo

El aprendizaje no solo es un cambio de conducta, sino también se capacita a las personas para tener experiencia, se aprende ensayando de un método de transmisión de conocimientos, es decir la enseñanza de tipo programada, se da una serie de instrucciones y se controla a través de un sistema de respuestas correctas, análisis de tareas elaboradas. La capacitación presencial ha sido importante en sus hallazgos y propuestas en los diseños de los programas para predeterminar lo que se enseñará especificando contenidos y formatos, así como las estrategias para transmitir información de responsabilidades y actividades.

Para considerar el aprendizaje conductivo, se considera la estructura, las teorías del aprendizaje ofrecen una explicación sistemática, coherente y unitaria de la forma de aprender.

La teoría del aprendizaje cognitivo son el conjunto de conceptos e ideas que un individuo posee en determinado campo del conocimiento, son ideas que ya se saben y se desea relacionar con ideas para interactuar.

En la teoría mecánica del aprendizaje, se almacena información pero no se interactúa y se asocian las ideas, no se tienen conocimientos preexistentes.

Los dos tipos de aprendizaje pueden ocurrir en la misma capacitación que se otorgue.

En el aprendizaje por recepción se busca que se conozca las teorías, modelos y leyes, para incorporar las ideas reproduciendo o recordando, en un momento posterior que se requiera utilizar esta información.

En el aprendizaje por descubrimiento se reordenan las ideas, se integra con la estructura cognitiva, y se reorganiza a fin de tener el aprendizaje adecuado.

Andragogía

Estudio y aplicación de la forma en que aprenden los adultos.

Nueva actitud frente al problema educativo, ciencia y arte de educación de los adultos, los adultos aprenden cuando sienten la necesidad, se tiene una estructura y propósito definidos, para resolución de problemas reales, cuando se requieren conocer nuevos métodos, técnicas, sistemas, procesos.

5.1 Capital Intelectual

Euroforum 1998, conjunto de activos intangibles de una organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en lo futuro.

También se le define como la suma de conocimientos y sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

En los últimos años del siglo XX no tan solo el capital financiero es el que desean las organizaciones, ahora el llamado capital intelectual por medio del conocimiento organizativo, aprendizaje, capacidades, habilidades, destrezas y experiencia, se ha elevado.

¹⁴Según William Miller autor del libro como inspirar creatividad donde trabajamos, el capital intelectual se divide en cuatro partes, capital humano, capital de renovación, capital estructural y capital relacional, corresponden a las cuatro formas de crear ventajas sostenibles.

El conocimiento no es lo mismo que la inteligencia, el primero es una sintaxis de la información, la inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento.

Es el conocimiento intelectual de una organización, formado por los conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y experiencia, produciendo un valor intangible, formando activos intransferibles, lleva a que el personal desee invertir todo su talento en la organización, con un nivel de implementación y participación, para ello es necesario el aprendizaje en las organizaciones el cual se puede adquirir de diversas formas, aunque una de ellas es la capacitación, ya que aumenta la aportación que le puedan dar los miembros de la organización, en las actividades y funciones a ellos encomendada.

La aportación de ideas nuevas, lleva a adquirir conocimientos, por lo que se requiere el aprendizaje por medio de la capacitación, el valor del conocimiento entonces adquiere valor y hace que se cotice en forma más elevada.

El capital humano se debe convertir en capital intelectual, esto se logra a través de renovación continua, transformaciones, innovación y conocimiento individual del personal que forma la organización.

¹⁴ www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel/shtn

El modelo de Technology Broker, desarrollado por Annie Brooking, fundadora y consultora de la misma empresa, es líder en servicios de capital intelectual, menciona que se puede dividir en cuatro partes, activos de mercado (marcas, clientes, imagen, capacidad de colaboración), activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, actividades), activos de propiedad intelectual (patentes, derechos de diseño, secretos comerciales), activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información), la suma de activos tangibles físicos, financieros y capital intelectual da como resultado el valor del mercado de una empresa.

El capital humano se debe cuantificar, desarrollando el capital intelectual que dará como resultado la mejora de la eficiencia organizativa.

5.2 Productividad

La productividad se puede definir como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

La productividad nos lleva a tener calidad, bajos costos, estándares, tiempos, innovación, nuevos métodos de trabajo y tecnología.

La productividad es la relación entre insumos y productos, la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Número de unidades producidas, insumos empleados.

La fórmula se convierte entonces en productividad

Producción a + producción b + producción n

Otra forma de medir la productividad es:

Ventas netas de la empresa, salarios pagados

$P = 100 * (\text{Productividad observada}) / (\text{Estándar de productividad})$

La productividad observada es la productividad medida durante un período definido, (día, semana, mes y año), el estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

5.3 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección, nos apoya en la solución de integración del personal o al puesto.

La evaluación del desempeño es una experiencia de aprendizaje.

La evaluación de desempeño depende de los estrategias de la organización, para desarrollar programas que aumenten la productividad, y los objetivos organizacionales.

Con la evaluación de desempeño se pueden medir las cualidades, iniciativa, y calidad del personal, para incrementar su productividad, depende también del esfuerzo individual con relación a sus capacidades y conocimientos.

Se debe considerar el perfil del puesto, y los acuerdos que se tienen entre jefe y subordinado.

¹⁵El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía subyacente al mismo y de las actitudes, habilidades de los responsables de su alimentación.

La evaluación del desempeño es una forma de verificar como se desarrollan las labores en el puesto, retroalimentar para mejorar, cambio de actitud y ofrecer con ello compensaciones, promociones, reclasificaciones, aumento en tabulador salarial, ó incrementar premios por productividad.

¹⁵ Arthur W. Sherman Jr. Y George W. Bohlander, Administración de Recursos Humanos, Editorial Iberoamericana, 1994

La evaluación está determinada por el costo y beneficio de una persona, a fin de optimizar y dar beneficios a la organización, puede apoyar en la división del trabajo, en los roles y puestos a fines, tareas especializadas.

Si se verifica un desempeño ineficiente, puede indicar la necesidad de capacitación.

Mediciones del desempeño: Son sistemas de calificación de cada labor, y deben ser confiables y califican el desempeño.

Objetividad: Son las calificaciones que resultan verificables y cuantitativas.

Validez: Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad de la persona calificada.

Confiabilidad: Medidas de eficiencia deben ser consistentes.

Estándares de desempeño: Parámetros que permiten tener medidas acordes y adecuadas para evaluar eficiencia y productividad.

5.4 La nueva cultura laboral (Un cambio de actitud)

La nueva cultura laboral conlleva a desarrollar nuevas estrategias de perfeccionamiento y actualización de los trabajadores y empleados de una organización, con el fin de tener nuevas oportunidades, esto repercute en beneficios para las organizaciones con mejores niveles productivos.

La nueva cultura de trabajo, trata de permitir al trabajador una mejor forma de adquirir ventaja competitiva, tener una vida plena tanto en su vida personal como en su trabajo.

La nueva cultura laboral fue pactada en 1995, por el sector patronal y trabajadores, va dirigido a un problema importante y de gran dimensión que es la creación de nuevas fuentes de empleo, y por otra parte el que los trabajadores que tienen un empleo lo conserven, se menciona conforme lo indica Abraham Maslow; a satisfacer las necesidades primarias del trabajador hasta las sociales y de autorrealización; considerando para ellos un plan de vida y carrera y en los

casos que sea necesario adiestrar y capacitar, para que mejoren en su desempeño laboral.

Lo que guía la cultura del trabajo son valores como la solidaridad, honestidad, competitividad, disciplina y calidad, basados en el respeto, dignidad e integridad.

Esto lleva a condiciones que hacen favorable la participación de la productividad y relaciones laborales.

En México la Nueva Cultura Laboral surge en 1995, pactándose entre el sector patronal y los trabajadores, va dirigida a un problema importante y de gran dimensión que es la creación de nuevas fuentes de empleo.

El objetivo que persigue es: generar un marco de trabajo de aplicación nacional que permita al país hacer frente a todo tipo de contingencias; que impulse la evolución de la economía y apoye la maduración de una sociedad dispuesta a emprender acciones de superación constante que, por ende, garanticen la herencia de un mundo mejor para las siguientes generaciones.

La cultura laboral pretende de manera demagógica considerar el capital humano de las organizaciones, conforme sus capacidades, habilidades, experiencia académica y profesional, así como la parte emocional, la personalidad y la interacción con los demás miembros de la organización.

Ello se debe ver identificado en las oportunidades para cada miembro de la sociedad, y en la repercusión de la productividad y rentabilidad de las empresas, interrelacionadas con las necesidades que hoy en día tiene nuestro país. Para ello se debe intervenir la sociedad, el gobierno y las empresas, conforme al principio de equidad para cada una, y considerando estrategias acordes a las necesidades, sobre todo las prioritarias.

Es necesario verificar los escenarios económicos tanto nacionales como internacionales y de globalización, marcando los índices e indicadores económicos que intervienen en la toma de decisiones y problemática de las organizaciones.

Otro factor importante de análisis es la cultura organizacional, identificado como un sistema de valores y creencias, una forma de relación entre los individuos, donde se establecen reglas y políticas que les permitan llevar a cabo sus acciones.

Peter Druker menciona que “las limitaciones se pueden ver en la cultura empresarial”, cuando los trabajadores no se identifican con la filosofía empresarial.

Los individuos siempre se reúnen para realizar actividades colectivas, y cada uno toma un rol que permite alcanzar las metas, ello supone un proceso de planeación, organización, dirección y control, así como liderazgo, motivación, equipo de trabajo y una comunicación adecuada.

Cada organización establece su forma para alcanzar los objetivos que se ha planteado, conforme a los sistemas, procesos y procedimientos que tiene implementados.

Esta regulación permite que el desarrollo organizacional y los círculos de calidad dirigidos a la productividad, considerando dos factores importantes el tiempo y producción, se vean beneficiados.

6. ¿Cómo realizar programas de capacitación?

6.1 Importancia

La capacitación refiere cambios de conducta y comportamiento en las personas, ya que esto trae como consecuencia beneficios.

El desempeño del personal se ve beneficiado, ya que su labor y actividades serán más productivas y competitivas.

La responsabilidad ante determinadas situaciones en la organización también se verá integrada y desarrollada con iniciativa propia.

Las personas que son capacitadas esperan reconocimiento por parte de la organización, este puede ser personal, o través de promociones, reclasificaciones o transferencias.

Podemos decir entonces que el curso de capacitación debe estar diseñado basado en la detección de necesidades, así como en el desempeño productivo y competitivo del personal, dirigido hacia los objetivos de la organización y del departamento donde se encuentra el personal capacitado.

6.2 Necesidades para llevar a cabo un programa de capacitación

Realizar un estudio a fin de determinar las necesidades de capacitación, deficiencias o problemas que se tienen, lo importante es aumentar la productividad, reduciendo tiempos y costos.

Es probable que al realizar el diagnóstico, se encuentre la necesidad de llevar a cabo un estudio técnico de análisis de puestos, para verificar los perfiles de cada nivel jerárquico de la organización y de esta forma encausar nuevamente las actividades y funciones, para que los procesos y sistemas se ajusten mejor, si es correcto lo anterior, entonces se verificará cuáles son los aspectos deficientes del personal con alguna de las técnicas de evaluación de desempeño, y si se encuentran la necesidad de otorgar capacitación, se decidirá a quienes se les debe dar capacitación.

La innovación o cambio de maquinaria puede dar paso a que se tenga que otorgar capacitación.

El cambio de sistemas y procesos es otra de las posibilidades que existan en la capacitación.

Mejorar, actualizar o perfeccionar, para incrementar la calidad es una forma más de dar capacitación.

Verificar los objetivos y políticas de la organización, así como los de cada departamento para desarrollar programas de capacitación.

Incremento en la nómina

En el caso de personal de nuevo ingreso, algunas organizaciones otorgan capacitación, una recomendación personal es que se reclute, seleccione y contrate al personal que cubre mejor el perfil de la vacante.

En los ascensos, promociones y reclasificaciones del personal interno, se debe verificar perfectamente el inventario de recursos humanos, para determinar quien cubre mejor el perfil, y otorgar capacitación en caso de requerirse de cualquier forma.

En los problemas de producción, considerar los cuellos de botella (tiempos de espera entre una actividad y otra), lo mismo con el propósito de verificar la forma en cómo se realizan las actividades y cómo las ejecuta; con lo anterior se podrá establecer el punto en el cual una actividad retrasa el resultado final.

6.3 Fases para llevar a cabo un programa de capacitación

Un programa de capacitación debe realizarse en función al personal que va dirigido.

Cuáles son los resultados del aprendizaje

- Definir y seleccionar temas
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica
- Se estiman los costos de los recursos que serán utilizados
- Se consideran las técnicas educativas para evaluar el aprendizaje
- Se realiza programa de trabajo de las sesiones¹⁶

¹⁶ CALDERÓN Córdova Hugo, Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal, Editorial Limusa, México, 1995

Las personas que deben asistir al programa de capacitación: Deben contar con las mismas necesidades, similar educación, a fin de formar grupos que tengan el perfil acorde al curso.

El lugar donde se de la capacitación debe contar con un espacio adecuado, iluminación, ventilación, la tecnología acorde al curso, instalaciones electrónicas adecuadas, sistema de sonido, cortinas para accesar a proyector, aparatos cañón, proyector, computadora, grabadora, etc.

Materiales para cada participante por sesión de cada uno de los temas que se van a tratar con carpeta que contenga el material de cada tema, diapositivas, ejercicios, lecturas, casos, entre otros, hojas para tomar apuntes.

El proceso de capacitación conforme a Hugo Calderón Córdoba

- **Presentación del proyecto:** Consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso formal entre el área usuaria y a unidad de capacitación y desarrollo, para la consecución de un programa.
- **Presentación del programa:** Se inicia con las investigaciones de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene orden y objetivo determinado: En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.
- **Operación de los programas:** Las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
- **Control del programa:** Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuban a eliminar los problemas de la operación de los programas.

- Evaluación: Se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos prefijados
- Seguimiento: Permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras, informe de resultados

6.4 Procedimientos en la capacitación

Pasos para el proceso de capacitación¹⁷

1. Análisis de las necesidades

Es un parámetro que permite a la empresa medir especificaciones a la empresa. Se debe desarrollar un análisis bien estructurado y diseñado a fin de no incurrir en errores, de esta forma el tiempo y costo que se utilice será bien definido.

Se deben considerar los objetivos organizacionales, el análisis de las funciones, así como el análisis de las personas, conocimiento, habilidades aptitudes y como mejorar su desempeño y sus actitudes.

Qué son las necesidades de capacitación

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa

¹⁷ MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Editorial Trillas, México 1990

- El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el tiempo
- Hechos que los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

2. Diseño de la instrucción

Los programas de capacitación, son una serie de pasos que nos permiten presentar las acciones que se deben realizar para resolver los problemas en el área de capacitación.

3. Validación

Se realiza prueba piloto y revisiones finales

4. Aplicación

En esta etapa se lleva a cabo la ejecución del programa de capacitación

5. Evaluación y desarrollo

Al terminar el curso de capacitación se deben considerar indicadores que evalúen la calidad del curso, con ello se puede tener una retroalimentación para poder corregir errores.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación son:

- Normas de evaluación
Parámetros establecidos en pasos preliminares en un programa de capacitación
- Examen anterior al curso del programa
Diagnosticar el nivel del grupo y realizar cambios conforme a las necesidades de los participantes
- Evaluación durante el proceso
Detectar los conocimientos adquiridos durante el curso y ajustar contenidos
- Empleados capacitados
Deberán tener las técnicas y conocimientos necesarios para llevar a cabo el curso
- Examen posterior al curso
- Realizar comparaciones, a fin de verificar alcances del programa
- Seguimiento, medir la efectividad, comportamiento, motivación.

6.5 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación

- Observación: un entrevistador realiza un análisis y diagnóstico sobre determinado hecho, instrumento guía de observación, la observación puede ser sistemática, se define con precisión el hecho a observar, y causal, se efectúa esporádicamente, teniendo conocimientos de lo que se observa.
- Entrevista: Interrogatorio dirigido por un entrevistador, con el propósito de obtener información de un entrevistado, las preguntas pueden ser dirigidas, semidirigidas y abiertas los instrumentos puede ser un guión previamente establecido o una grabadora.
En la entrevista se debe considerar el propósito, tipo de actividad que se desarrolla, el perfil, considerando su educación.

Los objetivos de la entrevista son:

Obtener información, investigar y diagnosticar, tratar un problema, motivar y conciliar.

Entrevista dirigida: Es conducida por un entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, para las cuales se esperan respuestas breves del entrevistado.

Semidirigidas: El entrevistador determina previamente los aspectos sobre los cuales se desea obtener información y durante la entrevista estructurada sus preguntas, sin perder de vista los puntos centrales.

- Cuestionario: Responden a varias preguntas planeadas por escrito y en forma.

Estas pueden ser preguntas abiertas, cerradas.

- Encuestas: Se recaba un formulario a base de características del tema que se plantea, para que sean proporcionadas por un sujeto.

- Lista de verificación: Una o varias personas dan su opinión sobre algún asunto, anotando una marca o número en el material donde se da la instrucción.

- Inventario de habilidades: Se utiliza para determinar quién requiere capacitación.

El inventario contiene un formato con columnas para los nombres del personal, actividades que se desarrollan en el puesto, tanto generales como específicas, (si se cuenta con análisis de puestos, es más fácil determinar esta información).

La escala de calificación, considera el rendimiento y se puede medir conforme a los indicadores que se deseen.

- Junta de trabajo: Se intercambia información sobre una función realizada por un grupo de jefes de determinada área de la empresa bajo la dirección de una persona experimentada en manejo de grupos.

6.6 Programas de capacitación

6.6.1 Los programas de capacitación

Los programas de capacitación pueden ser:

- Por etapas: Se marca el tiempo de duración del curso, por jerarquías, categorías y niveles.
- Por la naturaleza del curso: Por temas con relación al perfil de cada puesto
- Generales: Si son para todos los niveles jerárquicos de la organización, (como son cursos de inducción o actualización)
- Mixtos: Combinaciones de los otros programas

6.6.2 Planeación de los recursos humanos, materiales y financieros

- Personal que se requiere para organizar, coordinar, dirigir los cursos, y dar seguimiento a los resultados, personal que dará el curso (instructor).
- Material que será empleado para llevar el curso, carpetas, hojas, lápices, plumas, correctores, cd., rotafolio entre otros
- Proyector, grabadora, cañón, computadora, entre otros.
- Financieros: Evaluar los costos que se requieren para el personal, material y otros elementos que se requieran

Se debe realizar un diagnóstico sobre la contratación del o instructores, la calendarización del curso por temas, la asistencia- días- horas, personal que será capacitado, el lugar donde se impartirá el curso y preparación del mismo, silla, mesas, cortinas, ventilación, notificaciones e invitaciones, circulares, apoyos y material didáctico que será utilizado, instrumento de evaluación, reproducción de material a los participantes.

- Datos para la identificación del curso
- Objetivos generales del programa (Para que se otorga el curso, que necesidades debe satisfacer)
- Objetivos terminales (Lo que se espera de los participantes o del curso de capacitación)
- Contenido temático (temas y subtemas)
- Objetivos específicos del curso
- Requisitos previos para el curso
- Técnicas de enseñanza
- Criterios de evaluación
- Elementos de operación (costos, inventarios, calendarios de inicio y termino del curso)

6.6.3 Proceso de enseñanza- aprendizaje del Programa de capacitación

En este proceso se transmiten conocimientos-habilidades-destrezas, valores, cambio de actitud, objetivos, procedimientos, sistemas, y tareas, funciones que se deben desarrollar en el puesto.

Al terminar el curso el objetivo es que el personal tenga un conocimiento más amplio de las técnicas, métodos, operaciones, procesos, sistemas entre otros que puede utilizar para mejorar las funciones y tareas del puesto que desempeña, y de esta forma desarrollar de una forma más amplia y sencilla su labor y la resolución de problemas que se le presenten. Por ende accederá a niveles de productividad, crecimiento, desarrollo, y poder así, concursar para reclasificarse o promocionarse.

6.6.4 Evaluación del curso de capacitación

- Con las evaluaciones, a través de indicadores podemos medir el grado de conocimiento que logro tener el personal que asistió al curso.
- Detecta deficiencias y a través del curso corregir
- Cambio en la aptitud, actitud, personalidad y conducta por los participantes, cuando se esta tomando el curso
- Mejoría en el puesto de cada participante

6.6.5 Objetivos de aprendizaje

- Evaluación inicial: Se miden a través de indicadores los conocimientos y habilidades que adquieren los participantes
- Evaluación durante el curso: Proporciona al instructor indicadores sobre la impartición del curso y de los participantes
- Evaluación final: Permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos, como son la motivación, la eficiencia, conocimientos adquiridos, destrezas, capacidades y habilidades de los participantes.

6.6.6 Seguimiento

- Con la capacitación se logra el mejoramiento constante en las organizaciones, y se considera que se está desarrollando una capacitación eficaz.
- El seguimiento es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo.¹⁸

7.1 Capacitación basada en normas de competencia laboral

La definición que hace sobre competencia el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es el siguiente:

“La aptitud del individuo para desempeñar una misma función productiva, en diferentes contextos de trabajo y con base en resultados esperados, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades, los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad”.

Para realizar diversas actividades, tareas y funciones; se requiere de conocimientos, habilidades, destrezas, conducta, actitud, aptitud, valores y la persona competente es la que posee dichos atributos en una área de especialidad, técnica o de operación.

¹⁸ RODRIGUEZ Mauro, Formación de instructores, México 1990

Análisis funcional

Método que se utiliza para identificar las competencias inherentes a una función estratégica en la organización, misma que está relacionada con una función productiva.

Una **norma** es un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

La **competencia** es la capacidad productiva de un individuo, mide su desempeño en un ambiente laboral y este refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo productivo y de calidad.

Objetivo:

Solo se puede hablar de educación cuando se logra un cambio.

La conducta, actitud, conocimientos y habilidades se pueden medir cuándo termina un curso.

La norma establece que el objetivo debe dar resultados de aprendizaje, de esta forma incrementa la eficiencia.

Los elementos del curso son las funciones básicas que debe ser capaz de hacer una persona para desempeñar un trabajo. Es la parte constitutiva de una unidad de competencia describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función laboral.

Beneficios cuándo se toma un curso de capacitación a través de la norma de competencia laboral:

- Mejora condiciones laborales: Reclasificaciones, promociones
- Reconocimiento: Premios de productividad, mejora de condiciones laborales
- Desarrollo laboral
- Acceso a mejores oportunidades de empleo

7.2 Ejemplo de un Programa de capacitación

7.2.1 Elaboración técnica de curso para el desarrollo de competencia laboral

Redacción de objetivos: Incrementar la capacidad, conocimientos y habilidades de las personas.

Conocimientos	Actitudes	Habilidades
Conocimientos	Recepción	Observa
Comprensión	Respuesta	Repite
Aplicación	Valoración	Imita
Análisis	Organización	Precisión
Síntesis		
Evaluación		

7.2.2. Clasificación

- Curso: Se anota lo que el participante debe aprender o hacer
- Tema: Se describe conocimientos particulares
- Subtemas: Conducta y habilidades en su mínima expresión

7.2.3 Elaboración de contenidos lógicos y secuenciales de un curso para el desarrollo de competencia laboral

Temas generales: Se cubren los objetivos de aprendizaje, su nivel y extensión.

Subtemas: Enunciados conceptuales de las habilidades principales de los participantes

7.2.4 Criterios para la selección de contenidos temáticos

- Nivel de conocimientos de los participantes
- Experiencia de los participantes
- Aplicación
- Proceso:
 - Se basa en el objetivo
 - Se recaba información
 - Se busca temas, subtemas

7.2.5 Recursos didácticos¹⁹

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
Conferencia o exposición	Es una técnica expositiva centrada en el instructor y consiste en proporcionar información al grupo, al tiempo que se limita la participación de éste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de la conferencia, considerando aspectos tales como: tiempo, tema, justificación y auditorio. 2. Desarrollo de la conferencia, lo que incluye la introducción, la exposición de la tesis apoyada con ejemplos, demostraciones o ilustraciones; un periodo de preguntas y respuestas, y finalmente la síntesis del tema propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para proporcionar información a grupos numerosos ✓ Para concentrar información en in tiempo limitado. ✓ Para transmitir información de expertos. ✓ Para complementar a otras técnicas didácticas en la exposición de teorías, que no exceda de 20 minutos.
Conferencia o exposición	Es una técnica expositiva centrada en el instructor y consiste en proporcionar información al grupo, al tiempo que se limita la participación de éste	<ol style="list-style-type: none"> 3. Preparación de la conferencia, considerando aspectos tales como: tiempo, tema, justificación y auditorio. 4. Desarrollo de la conferencia, lo que incluye la introducción, la exposición de la tesis apoyada con ejemplos, demostraciones o ilustraciones; un periodo de preguntas y respuestas, y finalmente la síntesis del tema propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para proporcionar información a grupos numerosos ✓ Para concentrar información en in tiempo limitado. ✓ Para transmitir información de expertos. ✓ Para complementar a otras técnicas didácticas en la exposición de teorías, que no exceda de 20 minutos.
Panel	Exposición de un tema por un grupo de personas o en forma individual, con diferentes enfoques o puntos de vista	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor introduce el tema 2. El instructor presenta a los expositores 3. El instructor determina el orden de las expositores y actúa como moderador 4. Al finalizar las exposiciones, el moderador invita al grupo a hacer preguntas para reafirmar algún aspecto del tema. 5. El instructor solicita a los expositores que cada uno proponga una conclusión alrededor del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para transmitir información a grupos numerosos ✓ Para lograr una visión interdisciplinaria en un tema específico. ✓ Para lograr síntesis en poco tiempo ✓ Para complementar a otras técnicas didácticas al utilizarse como un medio para interesar a los participantes.
Mesa redonda	Es la discusión de un tema por un grupo de expertos ante un auditorio con la ayuda de un moderador	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor introduce el tema y explica la mecánica de la mesa redonda. 2. El instructor define un aspecto del tema para su discusión y actúa como moderador. 3. El instructor fomenta la discusión al hacer preguntas o solicitar puntos de vista. Cada vez que le considere necesario, el instructor elabora una síntesis de la discusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para explotar un tema ante grupos numerosos ✓ Para sugerir puntos de vista diferentes a un grupo ✓ Para proporcionar hechos y opiniones sobre problemas en discusión. ✓ Para ayudar al grupo a enfrentar un problema polémico.

¹⁹ Elaboración propia con base en “Continuo de técnicas didácticas de Tannembaum”, apuntes Seminario de Didáctica, FCA-UNAM.

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
Lectura comentada	Consiste en dejar a los participantes leer un documento y que lo comenten con la dirección del instructor. Como variante se puede usar el debate, cuya mecánica es semejante.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor fija un tema 2. El instructor selecciona el documento, lo reproduce y distribuye a los participantes. 3. El instructor solicita a uno o varios participantes que lean el documento. 4. El instructor interrumpe cuando considere apropiado para hacer comentarios o pedirlos a los participantes. 6. Al final de la lectura se formulan conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para profundizar en los aspectos teóricos de un tema. ✓ Para conocer puntos de vista de autores relevantes. ✓ Para generar en grupos pequeños las habilidades para analizar y sintetizar la información ✓ Como complemento de otras técnicas para inducir al grupo a una mayor participación.
Instrucción programada	Es una técnica individualizada por medio de materiales que permiten que el participante dirija su aprendizaje a su propio ritmo, gracias a la retroalimentación constante de respuestas correctas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor prepara el paquete de instrucción programada en pequeños módulos. 2. Los materiales incluyen las instrucciones claras y precisas para el desarrollo de todas y cada una de las actividades. 3. Cada módulo incluye el procedimiento de autoevaluación 4. Puede combinarse con programas audiovisuales 5. El instructor verifica el aprendizaje por medio de una evaluación global. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para análisis financiero ✓ Para aprendizaje de conceptos ✓ Para aprendizaje de procedimientos
Seminario de investigación	El instructor propone un listado de temas o aspectos de la materia que serán investigados por pequeños subgrupos de participantes, de acuerdo con sus intereses, mismos que posteriormente son presentados al grupo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor elabora el listado de temas y los pone a consideración del grupo 2. Los participantes se inscriben en el tema que desean investigar, formando grupos con un número similar de personas 3. Se fija un periodo de investigación y se elabora un calendario de exposiciones 4. Después de cada exposición el instructor clarifica y complementa los temas, en caso necesario. 5. Se destina un lapso para preguntas, respuestas y conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para subdividir en forma participativa a un grupo numeroso ✓ Para procesar material abundante en un tiempo limitado. ✓ Para aprovechar los recursos del grupo. ✓ La aplicación de esta técnica se ha deformado por su uso indiscriminado en grupos inmaduros, que carecen de habilidades para la investigación y/o exposición. Se trata de sustituir la responsabilidad del instructor en la preparación y conducción del programa.
Estudio de casos	Es una técnica que se centra en los participantes al propiciar una reflexión o juicio crítico alrededor de un hecho real o ficticio que previamente le s fue descrito o ilustrado. El caso puede ser presentado como un documento breve o extenso, en forma de lectura, película o grabación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor prepara un caso que corresponda al contenido y objetivos del programa 2. El instructor presenta el caso al grupo 3. Se inicia el análisis del caso en forma individual o en pequeños grupos 4. El instructor conduce una discusión sobre las opiniones de los participantes y las enriquece 5. El grupo elabora conclusiones y el instructor pide que elaboren en forma individual o en grupos pequeños, un reporte sobre el caso expuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para propiciar el análisis e intercambio de ideas ✓ Para enfatizar y desarrollar habilidades en aspectos prácticos de la enseñanza ✓ Para examinar diferentes soluciones ante un mismo caso ✓ Para propiciar la participación y la responsabilidad de las personas en su propio aprendizaje.
Foro (forma directa)	Consiste en la discusión grupal, sobre un tema, hecho o problema, coordinado por el instructor para obtener las opiniones, llegar a diversos enfoques.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor informa al grupo el tema, hecho o problema que se va a discutir. 2. El instructor formula al grupo una pregunta concreta referida al tema. 3. El instructor invita al grupo a exponer sus opiniones. 4. El instructor cede el uso de la palabra 5. Al agotarse un aspecto, el instructor formula nuevas preguntas 6. El instructor sintetiza las ideas expuestas 7. El instructor obtiene conclusiones generales 8. El instructor evalúa el proceso desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para incrementar la información sobre un tema ✓ Para analizar información a través de la discusión grupal ✓ Para favorecer un clima de apertura y confianza que invite al grupo a expresar sus opiniones ✓ Para desarrollar una actitud participativa en u grupo.

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
<p>Cine, teatro y disco foro</p>	<p>Es una variante del foro, donde se realiza la discusión sobre un tema, hecho o problema, coordinado por el instructor para obtener las opiniones, llegar a conclusiones y establecer diversos enfoques.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor explica las características del medio empleado 2. El instructor presenta el medio (Película, audio, filmina, obra teatral, etc.) 3. El instructor revisa, junto con el grupo los aciertos y errores en el medio presentado, considerando aspectos TECNICO y de CONTENIDO 4. El instructor realiza preguntas enfocadas a relacionar el medio con el contenido del curso. 5. El instructor invita a los participantes a exponer sus aprendizajes sobre el tema. 6. El instructor resume las conclusiones de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para analizar retrospectivamente los mensajes enviados por los medios de comunicación. ✓ Como complemento de otras técnicas, para apoyar temas expuestos durante un curso.
<p>Lluvia de ideas</p>	<p>Es una técnica que permita la libre expresión de las ideas de los participantes sin restricciones o limitaciones con el propósito de producir el mayor número de datos, opiniones o soluciones sobre algún tema.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor define el tema 2. El instructor explica los propósitos y la mecánica que se va a utilizar 3. Se nombra un secretario que anote las ideas que surjan del grupo 4. Los participantes expresan libre y espontáneamente las ideas que surjan con relación al tema 5. Se analizan las ideas y se agrupan en conjuntos afines 6. El grupo elabora una síntesis de las ideas expuestas y obtiene conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para fomentar el pensamiento creativo ✓ Para fomentar el juicio crítico expresado en un ambiente de libertad ✓ Para promover la búsqueda de soluciones distintas ✓ Para facilitar la participación de las personas con autonomía y originalidad
<p>Discusión dirigida</p>	<p>Consiste en un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, acerca de un tema específico con un método y una estructura en la que se mezclan la comunicación formal y las expresiones espontáneas de los participantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor planea el problema o pregunta 2. Divide al grupo en pequeños grupos, por afinidad entre los participantes o al azar. 3. En cada subgrupo los participantes nombran un secretario. 4. El instructor especifica el producto al que debe llegar cada subgrupo 5. El instructor propone el procedimiento a seguir, o indica a los participantes que lo determinen ellos mismos. 6. Cada subgrupo se aboca a la tarea específica 7. Cada subgrupo, a través del secretario expone sus conclusiones al grupo total. 8. Se obtienen conclusiones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para propiciar la interacción entre los participantes. ✓ Para estimular la participación a través de una tarea, ✓ Para ayudar a las personas a expresar sus ideas y sentimientos ante los demás. ✓ Para facilitar la comunicación interpersonal y grupal en forma ordenada. ✓ Para propiciar la discusión, análisis y síntesis a partir de la experiencia del grupo.
<p>Juego de papeles</p>	<p>En esta técnica algunos participantes asumen un papel diferente al de su propia identidad, para representar un problema real o hipotético con el objeto de que pueda ser comprendido y analizado por el grupo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor prepara el enunciado del problema, y los papeles que representarán. 2. El instructor explica al grupo el propósito y la mecánica del juego de papeles. 3. El instructor solicita tantos voluntarios como papeles deban representarse. 4. La distribución de los papeles entre los voluntarios puede ser por sorteo por asignación del instructor o por consenso de los participantes. El resto del grupo recibe instrucciones para actuar como observadores. 5. El instructor presenta el problema y fija un tiempo para la representación. 6. Los voluntarios representan el problema de acuerdo a sus papeles sin interferencia de los observadores. 7. Al finalizar la representación el instructor pide al grupo sus reflexiones y comentarios sobre lo ocurrido. 8. El instructor apoya la representación con alguna teoría alusiva al problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para facilitar el aprendizaje a través de la simulación de un hecho real. ✓ Para fomentar la participación del grupo en la solución de problemas ✓ Para lograr una mayor comprensión a través de una vivencia de los participantes en una situación determinada. ✓ Para que los participantes analicen su propio comportamiento frente al problema en cuestión ✓ Para que los participantes reciban retroinformación del propio grupo.

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
Experiencia estructurada	En una técnica en la cual los participantes realizan una serie de actividades previamente diseñadas, cuyo propósito es destacar los principales elementos de un tema o aspecto del programa. Es importante destacar que hay una gran confusión entre la experiencia estructurada y las llamadas "Dinámicas de grupo".	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor diseña o selecciona la experiencia apropiada para enfatizar el tema. 2. El instructor prepara los materiales o instrumentos necesarios para la experiencia. 3. El instructor explica al grupo la mecánica de la experiencia estructurada. 4. El instructor conduce al grupo a lo largo de la experiencia. 5. Al finalizar la experiencia, solicita al grupo los comentarios y reflexiones sobre el tema. 6. El grupo destaca lo aprendido en la experiencia. 7. El instructor apoya el aprendizaje del grupo con la exposición de laguna teoría relacionada con la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para destacar el valor de la experiencia en el aprendizaje ✓ Para facilitar la comprensión de temas polémicos a partir de la vivencia de los participantes ✓ Para demostrar que el aprendizaje puede ser agradable ✓ Para facilitar la manifestación y comprensión de emociones y sentimientos, es una estructurada que proteja a las personas

7.2.6 Diseño de instrumento de evaluación del curso

Compara lo planeado con lo alcanzado. Registro de resultados de aprendizaje, se puede apreciar la eficiencia del programa.

Los instrumentos de evaluación pueden ser:

- De opción: Se anota dentro del paréntesis la respuesta correcta
- De opción breve: Se contesta brevemente la respuesta
- De falso o verdadero: Se anota en el paréntesis la letra F ó V
- De complementación: Se complementan las palabras que le hacen falta a la frase
- De escalas estimativas: se observa el desarrollo de la actividad y se marca la palabra que mejor califica la conducta de la persona observada
- De ordenación: Se anota el número secuencial que debe seguir cuándo aplicas el método de entrenamiento en el puesto de trabajo
- Prueba de velocidad: Los reactivos son sencillos y se determina un tiempo

7.2.7. Diseño de material didáctico para el curso de capacitación

7.2.7.1 Diseño del manual del participante, Ejemplo

MANUAL DEL PARTICIPANTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL INSTRUCTOR

L.A. Leonardo Guerrero Vázquez

TÍTULO DEL CURSO

“ANÁLISIS DE PUESTOS”

Junio 2008

INTRODUCCIÓN

El presente curso-taller tiene la finalidad de establecer el análisis de puestos como método básico con el que se inicia la tecnificación, a partir de ahí se puede continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración del perfil de un puesto, desarrollando su análisis en la determinación de valuación y estructura salarial, aplicación de la calificación de méritos, mejora de métodos de reclutamiento, selección y contratación, apoyo en el desarrollo de organigramas, manuales de organización y procedimientos, catálogos de puestos, así como en la interrelación del plan de vida y carrera, pronósticos de personal, inventarios de personal, creación de plazas, productividad de los empleados y base de las planeación de los recursos humanos, así como creación de nuevos planes de capacitación y desarrollo.

Con ello determinar con este método o técnica, un punto de partida para muchas de las funciones del área de recursos humanos, las cuales están en busca de productividad y competitividad.

Quien se apoya en el desarrollo, análisis y utilización del método de análisis de puesto, tendrá detectado las necesidades y requerimientos para cada uno de sus puestos.

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso- taller los participantes conocerán, adquirirán conocimientos, explicaran, evaluarán y comprenderán los elementos que intervienen al desarrollar el método de análisis de puestos, identificando metodológicamente su aplicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Se determinan las características de una función específica en una organización
- Se evalúan adecuadamente los puestos
- Organización de la información sobre sus puestos
- Requerimientos de cada puesto
- Necesidades básicas y funciones de los diversos niveles de operación
- Importancia como punto de partida para muchas de las funciones del área de Recursos Humanos
- Es un método que hace posible a través del análisis, estudio y evaluación sistematizado de las actividades, sobre los puestos que permitan tomar decisiones acertadas cuando se necesite establecer niveles salariales, de acuerdo al mercado laboral
- Determinar en forma correcta la definición de un puesto con relación a su estructura, para lograr perfilar las funciones, habilidades, conocimientos, estudios, características y experiencia de la persona que deba cubrirlo.

Total de horas:20 (Cuatro horas durante cinco días hábiles)

BENEFICIOS PARA EL PARTICIPANTE

- Conocimiento de las necesidades reales del recurso humano en la empresa
 - Conocer con precisión lo que cada puesto hace, para una ubicación de empleados en puestos adecuados
 - Conocer el perfil para un puesto
 - Las aptitudes que se requieren para desempeñar los puestos de manera correcta
 - Obtención, organización y evaluación de información sobre los puestos de una organización
 - Determinar las actividades que se realizan en el mismo
 - Requisitos inherentes a un puesto
 - Proceso para obtener la información de un puesto
 - Desarrollar manuales de organización y procedimientos, utilizando el método de análisis de puestos
 - Compensación equitativa y justa de los empleados con relación a su organigrama estructural
 - Su importancia en el área de recursos humanos
 - Técnicas y recomendaciones para la información
 - Principios que rigen la elaboración de las descripciones y requerimientos de los puestos
 - Su interrelación e importancia como punto de partida para muchas de las funciones de área de Recursos Humanos
-

REQUERIMIENTOS DE ADMISIÓN

A QUIEN VA DIRIGIDO

Estudiantes de Licenciatura y Maestría en Administración, Jefes de Recursos humanos o personal que desempeñen funciones similares en el Área o Departamento de Recursos Humanos.

Personas que estudien la licenciatura en administración, a fin de que posean los conocimientos necesarios en el área administrativa

Personas que se hayan desempeñado en puestos administrativos, y del área de recursos humanos para que posean conocimientos en administración

Perfil del candidato

Conocimientos básicos de administración

Experiencia en área o departamento de recursos humanos (equivalente)

Facilidad de análisis e interpretación de información

Personal comprometido en el desarrollo del potencial humano dentro de las organizaciones, del sector público y privado

Documentos

Currículum Vitae actualizado y sintetizado

Copia del título profesional, o comprobante de estudios

Copia de su identificación oficial vigente (credencial de elector o pasaporte)

Fotografía tamaño infantil

CURSO- TALLER. ANÁLISIS DE PUESTOS

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso- taller los participantes conocerán, adquirirán conocimientos, explicaran, evaluarán y comprenderán los elementos que intervienen al desarrollar el método de análisis de puestos, identificando metodológicamente su aplicación.

MODULOS	OBJETIVO PARTICULAR
I. El Director o Jefe de Recursos Humanos y su responsabilidad en el análisis de puestos. (4 horas)	Que el director o jefe de recursos humanos conozca su plan de acción y estrategia para el desarrollo del análisis de puestos
II La misión, visión y enfoque del análisis de puestos (4 horas)	Conocer la importancia del área de recursos humanos para optimizar y mejorar la administración de personal, utilizando el método de análisis de puestos
III. Métodos para la recolección de información en el análisis de puestos. (4 horas)	Desarrollar una metodología acorde a las necesidades de las organizaciones, para reunir información necesaria en el análisis de puestos
IV. Estructura y diseño del Análisis de puestos.(4 horas)	Que el personal adquiera los conocimientos necesarios para estructurar y diseñar el análisis de puestos en las organizaciones
V. Aplicación del análisis de puestos, y su vinculación con diversas funciones del área de recursos humanos (4 horas)	Casos prácticos de análisis de puestos, y su interrelación con diversas funciones y actividades del área de Recursos Humanos

CONTENIDO TEMÁTICO

MODULO I

EL DIRECTOR O JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SU RESPONSABILIDAD EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. La administración de Personal clásica vs. Actual
2. Importancia y objetivo de la dirección y administración de recursos humanos en las organizaciones
3. El área de Recursos Humanos, su interrelación e involucramiento con las demás áreas funcionales para el desarrollo de un análisis de puestos
4. Perfil de quién es responsable del desarrollo de un análisis de puestos
5. Analista interno y externo

MODULO II

LA MISIÓN, VISIÓN Y ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Elaboración de organigramas como apoyo al análisis de puestos
2. Apoyo de los inventarios y presupuestos de personal para la elaboración de análisis de puestos
3. Definición y terminología de análisis de puestos
4. Importancia del análisis de puestos
5. Normatividad jurídica del análisis de puestos
6. Etapas para realizar un análisis de puesto
7. Bitácora del participante

MODULO III

MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Clasificación de factores en los métodos de valuación de puestos
2. Información que se requiere antes del análisis de puestos
3. Metodología para la recolección de información para realizar un análisis de puestos
 - a) Observación
 - b) Entrevista
 - c) Cuestionario
 - d) Métodos mixtos y combinados
4. Formato para el desarrollo y recolección de información del análisis de puestos

MODULO IV

ESTRUCTURA Y DISEÑO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Descripción del puesto
 - Identificación
2. Descripción genérica
3. Descripción específica
4. Relaciones y /o comunicación
 - a) Internas
 - b) Externas

5. Requerimientos del puesto
 - a)Conocimientos (generales, específicos)
 - b)Edad
 - c)Sexo
 - d)Características personales
 - e)Criterio
 - f)Iniciativa
 - g)Requisitos físicos
 - h)Esfuerzo mental y visual
- Responsabilidad
 - a)Bienes
 - b)Dinero
 - c)personas
 - d)Información
- Condiciones de trabajo
 - a)Medidas de trabajo
 - b)Accidentes
 - c)Enfermedades
- Observaciones generales

MODULO V

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS, Y SU VINCULACIÓN CON DIVERSAS FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Ejemplo de varios casos aplicados a las organizaciones
2. Principales actividades vinculadas con la información, aplicación y utilización del análisis de puestos
3. La valuación de puestos, utilizando el análisis de puestos
4. Determinación salarial utilizando el análisis de puestos

FORMATO Y EXPECTATIVAS

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Los participantes aprenderán

- Elaborar un Análisis de Puestos
- Elaborar un Perfil de Puesto
- Perfil de Alto Desempeño
- Aprenderá a interrelacionar el Plan de Vida y Carrera con el Análisis de Puestos
- Relacionará dicho perfil con los conocimientos, habilidades, personalidad, y experiencia requeridos en el trabajo
- Se comentarán diversos casos y su posición al respecto
- Establecerá un Programa de Trabajo para cada Puesto
- Desarrollará un Catálogo de Puesto
- Aprenderá a elaborar Organigramas Estructurales
- Desarrollará una Planeación de Plazas

- Aprenderá a utilizar los Inventarios de Recursos Humanos
- Aprenderá a utilizar los Pronósticos de Recursos humanos
- Aprenderá la importancia de realizar un Análisis de Puestos antes de Reclutar, Seleccionar y Contratar al Personal de una Empresa
- Aprenderá a realizar Manuales de Organización y Procedimientos con la utilización del Análisis de Puestos
- Determinación de la carga laboral que cada puesto debe tener
- Creación de mejora en el entorno laboral
- Fomenta la Productividad
- Aprenderá LA importancia de realizar un Análisis de Puesto para poder dar posteriormente una valuación y Estructura Salarial
- Investigación y análisis de los puestos por medio de observación, entrevistas y cuestionarios
- Relacionará lo aprendido con sus prácticas como estudiante o experiencias como profesionalista, adoptando una postura
- Aprenderá aprovechar sus áreas de oportunidad en el desarrollo profesional y personal

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Examen	30 %
Trabajo escrito –práctica	50 %
Dinámicas	10 %
Lecturas	10 %

REGLAS DEL GRUPO

Integración de las normas que el grupo decide adaptar para el buen funcionamiento y alcance de los objetivos

- Llegar a tiempo a las sesiones
- Solo se podrá tener una falta
- Participación constante de los participantes
- Entregar su proyecto de análisis de puesto (dirigido a la empresa)

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Material por sesión, tema y subtema con introducción, objetivo específico del tema a abordar y conclusión

REFORZAMIENTO DE LECTURAS

Ejemplos, casos, ejercicios de reforzamiento-evaluación y analogías

MATERIAL DE LECTURA Y DE TRABAJO: Lecturas complementarias

RESUMEN Y/O CONCLUSIONES

Resumen de ideas importantes en cada tema, conocimiento que se adquirió durante el mismo, conclusiones después de visto el manual

BIBLIOGRAFIA

Nueva Ley Federal del Trabajo (1ª de). México, Mc Graw Hill, 1996, 626 pp.

REVISTA EMPRENDEDORES FCA-UNAM

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, MC GRAW HILL, 1995, (2a ed.), 540 pp.

William B. Wether, 3r. Keith Davis. Administration de Personal de Recourses Humans
www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismo/oit.htm.

SHERMAN Bohlander, Administración de Recursos Humanos, México, Iberoamericana, 1994, (1º. Ed.)

DESSLER Gary, Administración de Personal, México, Prentice Hall, 1996

ARIAS GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos, 4º México, Trillas, 1989

ANEXOS

LECTURAS Y CASOS QUE PUEDEN REFORZAR EL CONTENIDO DEL MANUAL

2.7.2. Diseño manual del instructor: Ejemplo

MANUAL DEL INSTRUCTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL INSTRUCTOR

L.A. LEONARDO GUERRERO VÁZQUEZ

TÍTULO DEL CURSO: “ANÁLISIS DE PUESTOS”

INTRODUCCIÓN

El presente curso-taller tiene la finalidad de establecer el análisis de puestos como método básico con el que se inicia la tecnificación, a partir de ahí se puede continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración del perfil de un puesto, desarrollando su análisis en la determinación de valuación y estructura salarial, aplicación de la calificación de méritos, mejora de métodos de reclutamiento, selección y contratación, apoya en el desarrollo de organigramas, manuales de organización y procedimientos, catálogos de puestos, así como en la interrelación del plan de vida y carrera, pronósticos de personal, inventarios de personal, creación de plazas, productividad de los empleados y base de las planeación de los recursos humanos, así como creación de nuevos planes de capacitación y desarrollo.

Con ello determinar con este método o técnica un punto de partida para muchas de las funciones del área de recursos humanos.

Quien se apoya en el desarrollo, análisis y utilización del método de análisis de puesto, tendrá detectado las necesidades y requerimientos para cada uno de sus puestos.

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso- taller los participantes conocerán, adquirirán conocimientos, explicaran, evaluarán y comprenderán los elementos que intervienen al desarrollar el método de análisis de puestos, identificando metodológicamente su aplicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Se determinan las características de una función específica en una organización
- Se evalúan adecuadamente los puestos
- Organización de la información sobre sus puestos
- Requerimientos de cada puesto
- Necesidades básicas y funciones de los diversos niveles de operación
- Importancia como punto de partida para muchas de las funciones del área de Recursos Humanos
- Es un método que hace posible a través del análisis, estudio y evaluación sistematizado de las actividades, sobre los puestos que permitan tomar decisiones acertadas cuando se necesite establecer niveles salariales, de acuerdo al mercado laboral
- Determinar en forma correcta la definición de un puesto con relación a su estructura, para lograr perfilar las funciones, habilidades, conocimientos, estudios, características y experiencia de la persona que deba cubrirlo

Total de hora: 20 cuatro horas durante cinco días hábiles

CURSO- TALLER

ANÁLISIS DE PUESTOS

OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar el curso- taller los participantes conocerán, adquirirán conocimientos, explicaran, evaluarán y comprenderán los elementos que intervienen al desarrollar el método de análisis de puestos, identificando metodológicamente su aplicación.

MODULOS	OBJETIVO PARTICULAR
II. El Director o Jefe de Recursos Humanos y su responsabilidad en el análisis de puestos. (4 horas)	Que el director o jefe de recursos humanos conozca su plan de acción y estrategia para el desarrollo del análisis de puestos
II La misión, visión y enfoque del análisis de puestos (4 horas)	Conocer la importancia del área de recursos humanos para optimizar y mejorar la administración de personal, utilizando el método de análisis de puestos
III. Métodos para la recolección de información en el análisis de puestos. (4 horas)	Desarrollar una metodología acorde a las necesidades de las organizaciones, para reunir información necesaria en el análisis de puestos
VI. Estructura y diseño del Análisis de puestos.(4 horas)	Que el personal adquiera los conocimientos necesarios para estructurar y diseñar el análisis de puestos en las organizaciones
VII. Aplicación del análisis de puestos, y su vinculación con diversas funciones del área de recursos humanos (4 horas)	Casos prácticos de análisis de puestos, y su interrelación con diversas funciones y actividades del área de Recursos Humanos

CONTENIDO TEMÁTICO

MODULO I

EL DIRECTOR O JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SU RESPONSABILIDAD EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. La administración de Personal clásica vs. Actual
2. Importancia y objetivo de la dirección y administración de recursos humanos en las organizaciones
3. El área de Recursos Humanos, su interrelación e involucramiento con las demás áreas funcionales para el desarrollo de un análisis de puestos
4. Perfil de quién es responsable del desarrollo de un análisis de puestos
5. Analista interno y externo

MODULO II

LA MISIÓN, VISIÓN Y ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Elaboración de organigramas como apoyo al análisis de puestos
2. Apoyo de los inventarios y presupuestos de personal para la elaboración de análisis de puestos
3. Definición y terminología de análisis de puestos
4. Importancia del análisis de puestos
5. Normatividad jurídica del análisis de puestos
6. Etapas para realizar un análisis de puesto
7. Bitácora del participante

MODULO III

MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Clasificación de factores en los métodos de valuación de puestos
2. Información que se requiere antes del análisis de puestos
3. Metodología para la recolección de información para realizar un análisis de puestos
 - a) Observación
 - b) Entrevista
 - c) Cuestionario
 - d) Métodos mixtos y combinados
 - e) Formato para el desarrollo y recolección de información del análisis de puestos

MODULO IV

ESTRUCTURA Y DISEÑO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Descripción del puesto
 - Identificación
2. Descripción genérica
3. Descripción específica
4. Relaciones y /o comunicación
 - a) Internas
 - b) Externas

- 5. Requerimientos del puesto
 - a)Conocimientos (generales, específicos)
 - b)Edad
 - c)Sexo
 - d)Características personales
 - e)Criterio
 - f)Iniciativa
 - g)Requisitos físicos
 - h)Esfuerzo mental y visual
- Responsabilidad
 - a)Bienes
 - b)Dinero
 - c)personas
 - d)Información
- Condiciones de trabajo
 - a)Medidas de trabajo
 - b)Accidentes
 - c)Enfermedades
- Observaciones generales

MODULO V

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS, Y SU VINCULACIÓN CON DIVERSAS FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Ejemplo de varios casos aplicados a las organizaciones
2. Principales actividades vinculadas con la información, aplicación y utilización del análisis de puestos
3. La valuación de puestos, utilizando el análisis de puestos
4. Determinación salarial utilizando el análisis de puestos

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A SATISFACER

El área de aprendizaje a satisfacer se dirige de manera preponderante al curso cognoscitivo

CONOCER	COMPRENDER	APLICAR	ANALIZAR	SINTETIZAR	EVALUAR
Repetir	Interpretar Describir Identificar	Emplear Ejemplificar	Diferenciar Comparar	Definir Destacar	Identificar Debatir

Pero también se dirige al área psicomotora y afectiva

OBSERVA	IMITA	EJECUTA	PRECISA	AUTOMATIZA
Observar Estudiar	Practicar	Aplicar Desarrollar	Ejecutar con destreza	Utilizar Desarrollar
RECIBE	RESPONDE	VALORA	ORGANIZA	CARACTERIZA
Escuchar Indicaciones	Preguntar Participar Aplicar	Decidir Seleccionar	Ordenar ideas Formular planes	Actuará Responsabilidades

A QUIEN VA DIRIGIDO

Estudiantes de Licenciatura y Maestría en Administración, Jefes de Recursos humanos o personal que desempeñen funciones similares en el Área o Departamento de Recursos Humanos.

Total de horas 20

Sesiones 5
4 horas por sesión
Días: Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes
Horario: 16:00 a 20:00 p. m.

Máximo de participantes para el curso: 15 a 20 personas

REQUERIMIENTOS DE ENTRADA

Estudiantes de Licenciatura y Maestría

Personas que estudien la licenciatura en administración, a fin de que posean los conocimientos necesarios en el área administrativa.

Jefes de Recursos Humanos o personal que desempeñe funciones en el área o departamento de Recursos Humanos

Personas que se hayan desempeñado en puestos administrativos, y del área de Recursos Humanos para que posean conocimientos en administración

Perfil del candidato

Conocimientos básicos de administración

Experiencia en área o departamento de recursos humanos (equivalente)

Facilidad de análisis e interpretación de información

Personal comprometido en el desarrollo del potencial humano dentro de las organizaciones, del sector público y privado

Documentos

Currículum Vitae actualizado y sintetizado

Copia del título profesional, o comprobante de estudios

Copia de su identificación oficial vigente (credencial de elector o pasaporte)

Fotografía tamaño infantil

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Examen	30 %
Trabajo escrito –práctica	50 %
Dinámicas	10 %
Lecturas	10 %

Exámenes:

Aplicación de un examen de conocimientos, para verificar la retroalimentación de los temas vistos en las sesiones

Los reactivos que compondrán el examen serán de:

Respuesta breve: Se contesta brevemente cada pregunta

Opción: Anotar dentro del paréntesis la letra de la respuesta correcta

De complementación: Completar las palabras que le hacen falta a las siguientes frases

De falso y verdadero (F y V): Anotar en los paréntesis la letra F o V según considere la afirmación falsa o verdadero.

Trabajo escrito- práctica:

Los participantes seleccionarán una empresa que cumpla con las expectativas para desarrollar el análisis de puestos, conforme a los puntos que se vean por sesión, así como las que le permitan mayor disponibilidad de información y de tiempo para tal causa.

Dinámica

Participación en las dinámicas individuales y por equipo que se lleven a cabo por sesión, a fin de identificar el desarrollo de los participantes, toma de decisiones, capacidad de resolución de ejercicios

8 Ejemplo de capacitación en la empresa

8.1 Capacitación al centro, grupo Slim, Inttelmex

²⁰A la universidad de Telmex, acuden técnicos, gerentes y directivos. Toman cursos, diplomados y maestrías.

Telmex se ha convertido en una fuerza educativa, Javier Elguea es fundador y rector de Inttelmex, la cual es considerada como una de las mejores universidades corporativas en el mundo, al año se imparten cursos con el equivalente a 100,000 horas-hombre.

El promedio de capacitación por cada empleado es de 58.9 horas al año.

De la educación que se imparte algunas son presenciales y otras virtuales, 70 % son cursos relacionados con ingeniería, informática y tecnología; 20 % se centran en ventas y mercadotecnia y 10 % en administración.

La continua capacitación parece central en la gestión de Slim, se tienen cuatro planteles en el país, y lo mismo puede llegar un técnico para recibir actualización que un directivo para cursar un diplomado o una maestría.

Los directivos toman un curso de manejo de una empresa a través de un simulador en sus computadoras de escritorio, se decide cuánto se gasta y en qué, y el simulador indica si la compañía gana o pierde.

²⁰ Con base en la revista Expansión, artículo "El estilo Slim, cómo logra que 250,000 empleados rompan récords de la eficiencia", México 17 diciembre 2007, número 81, 2, 48 pp

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la capacitación se estimula la efectividad y la posición que los trabajadores desempeñan dentro de la organización. ▪ Con los programas permanentes de capacitación en las organizaciones se pretende establecer aprendizajes en los trabajadores, a lo largo de su estancia laboral. ▪ Los sindicatos en las organizaciones podrán representar una oportunidad si los representantes planean beneficios reales académicos para sus afiliados. ▪ Desarrollar de forma planificada la acción de capacitación y de acuerdo a las necesidades de la empresa permite que los conocimientos se difundan a la mayor cantidad de áreas posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoy en día los recursos humanos en las organizaciones se identifican cada vez más como fuente de riqueza, ésta posición establece a los mismos como la base estratégica de la competencia por lo que el desarrollo de programas de capacitación establece un importante factor de cambio. ▪ El apoyo de la tecnología para el desarrollo de los procesos de capacitación en las organizaciones, permite que se pueda disponer de diversas formas de implementación; como software educativo, educación en línea y a distancia, videoconferencias, etc.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No identificar claramente las necesidades reales de capacitación en una organización. ▪ El tiempo esperado para la empresa, en llegar a los objetivos de capacitación permite que el proceso se desarrolle aceleradamente. ▪ La resistencia a participar en los programas de capacitación por parte de los miembros de la organización. ▪ No identificar claramente las actividades de capacitación y las de desarrollo, pueden ser similares en su implementación pero no en su objetivo. ▪ Se deberá establecer claramente el diseño del sistema de evaluación de resultados de capacitación para medir adecuadamente los resultados del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La importancia de los recursos presupuestales asignados a los programas de capacitación en las organizaciones. ▪ Falta de capacidad financiera de la organización para retener a los empleados capacitados por la propia empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La organización deberá considerar a la capacitación como un proceso planeado.
2. El análisis del costo beneficio en la organización deberá de considerarse en el proceso de capacitación, así como el tiempo esperado para definir los resultados esperados.
3. Dentro del proceso de llevar a cabo programas de capacitación en la organización los directivos evaluarán la forma en que se tomará el proceso, es decir, definir acertadamente si la organización con recursos propios la llevará a cabo o si se realizará de manera externa por outsourcing.
4. Para llevar adecuadamente los programas de capacitación el primer paso resulta relevante por ello se deberá prestar especial atención a la detección de necesidades de capacitación.
5. La organización deberá visualizar a la capacitación como un beneficio permanente de mejora, crecimiento y desarrollo de los objetivos propios, así como para los trabajadores.
6. Los miembros de una organización tienen habilidades y potenciales sin desarrollar, en este punto la capacitación les proporcionen será de suma importancia para que el trabajador las encuentre y las magnifique.
7. Los factores que intervienen en los programas exitosos de capacitación son los factores externos (familia, medio, nivel socioeconómico, experiencia, etc..) los factores internos (motivación, sociabilización, estilo de liderazgo, políticas de la empresa, etc....) los mixtos (planes de vida y carrera) y por último los del trabajador (disposición, capacidad de cambio, talento)
8. La evaluación de la capacitación se podrá realizar a través de las conductas observables en el puesto, se evaluarán capacidades, desempeño, productividad y efectos económicos.
9. Las empresas modernas recurren actualmente a certificaciones oficiales.

10. Uno de los sentidos más importantes de la capacitación es el desarrollar y fortalecer la estructura de valores de la organización y hacer que sus conocimientos, habilidades y motivación estén orientados a la productividad.
11. El avance en la tecnología así como de las redes de información, a permitido que la función de capacitación se auxilie de diversas tendencias que permite que a la organización cumplir con este objetivo de manera más rápida y abarcando un número mayor de personal capacitado, si se auxilia de la capacitación en línea, a distancia, por videoconferencia, etc.
12. Las teorías, modelos y técnicas que están referidas en este trabajo monográfico tienen una interrelación directa con la capacitación y considerándolas se puede desarrollar la capacitación para incrementar las capacidades individuales de la estructura jerárquica de la organización así como la productividad.

BIBLIOGRAFIA

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Administración moderna de personal*, México, ECAFSA, 244 p.

PINTO Villatoro, Roberto, *Proceso de capacitación*, 2ª. ed., México, Diana, 1994,199 p.

WERTHER William y **DAVIS** Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3a. ed., México McGraw-Hill, 1991,395 p

DESSLER Gary, *Administración de Personal*, 4ª. ed., México, Prentice-Hall, 1991,812 p

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Administración Moderna de Personal 2*, México, ECASA, 1993, 203 p

CALDERÓN Córdova Hugo, *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*, México, Limusa, 1993,129 p

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2ª. Edición, Colombia: Mc Graw-Hill, 1998, 540 pp

SHERMAN Bohlander, *Administración de Recursos Humanos*, 1º. Ed., México, Iberoamericana, 1994, 412 p.

ARIAS GALICIA Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, 4º México, Trillas, 1989, 527 p.

Nueva Ley Federal del Trabajo (1ª de). México, Mc Graw Hill, 1996, 626 p

Contrato Colectivo de Trabajo 2007-2009, Asociación Autónoma del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México

Direcciones web

www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismo/oit.htm.

www.monografías.com/trabajos13/capintel/capintel/shtn

Artículos

“El estilo Slim, cómo logra que 250,000 empleados rompan récords de la eficiencia”, *Revista Expansión*, México 17 diciembre 2007, pp 2, 48

The Bigger Picture: Reorganizing Work , *Industry Week*, 2 de agosto de 1993, p.24

Con base en la Jornada, Open Source y empresa, Consultores, “Definición de conocimiento” España, 2002