



UNIVERSIDAD INSURGENTES

Plantel Xola

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-23

“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN DE AJUSTE DEL
PERSONAL DE UNA PYME”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A

C. TANIA KARINA MARTÍNEZ CELIS

ASESORA: LIC. MIRIAM CASTAÑEDA LÓPEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Por la gran fortaleza, apoyo y sobre todo el amor que me han brindado para llegar a este camino tan importante de mi vida.

Gracias, porque con su cariño, todo obstáculo, es más fácil de vencer.

A mi asesora la Lic. Miriam Castañeda:

Por formar parte de este proyecto tan importante dentro del ciclo de mi carrera, el tiempo y esfuerzo dedicado y sobre todo el apoyo y los consejos.

Gracias.

Y a todas las personas que saben lo importantes que son para mí y estuvieron presentes durante este ciclo tan importante de mi vida.

A mi abuelo:

Porque en cada momento que necesite de su ayuda, siempre me brindó su apoyo, sin importar la distancia y las dificultades que se presentaran.

A los Licenciados. Laura Ramos y Salvador Sánchez:

Siempre es bueno tener consejos y recomendaciones de los profesores que me orientaron durante mi formación como pedagoga.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. La capacitación	10
1.1 Antecedentes históricos de la capacitación.....	10
1.2 ¿Qué es la capacitación?.....	13
1.3 Detección de Necesidades de Capacitación.....	16
1.3.1 Ventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación..	17
1.3.2 Desventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación.....	19
1.3.3 Procedimientos para la Detección de Necesidades de capacitación.....	20
1.3.4 Programación y presupuesto de la Detección de Necesidades de Capacitación.....	25
Capítulo 2. Los cursos de capacitación	28
2.1 ¿Qué es un curso?.....	28
2.2 ¿Qué es un curso de capacitación?.....	29
2.3 Curso de capacitación dentro de una empresa.....	30
2.4 Reglas de un curso de capacitación.....	31
2.5 Características del instructor.....	37
2.6 El grupo.....	42
2.7 ¿Qué es una técnica?.....	45
2.8 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.....	47
2.9 Tipos de técnicas de enseñanza-aprendizaje.....	48
Capítulo 3. Ley Federal del Trabajo	52
3.1 Obligaciones de los patrones.....	52
3.2 De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.....	52
3.2 Autoridades del trabajo y servicios sociales.....	60
Capítulo 4. Beneficios de la capacitación	63
4.1 Motivación laboral.....	63
4.2 Disminución de la rotación de personal.....	65
4.3 Incentivos emocionales.....	66
4.4 Productividad.....	67

Capítulo 5. Las Pymes	70
5.1 ¿Qué es una Pyme?.....	70
5.2 Historia de DSCORP S.A de C.V.....	73
5.3 Misión, visión y valores DSCORP S.A de C.V.....	74
5.4 Objetivos de DSCORP S.A de C.V para su equipo de trabajo.....	74
Capítulo 6. Talleres de plan de trabajo de capacitación	76
6.1 Plan de trabajo de capacitación.....	76
6.2 Talleres de capacitación para DSCORP S.A de C.V.....	80
Conclusiones	108
Fuentes bibliográficas	120

INTRODUCCIÓN

Al momento de entrar a la carrera de pedagogía sentí una gran satisfacción al pasar por los tres primeros semestres, con lo que al paso del tiempo fui adquiriendo más conocimientos acerca del campo laboral tan amplio al que me podía dedicar, por lo que me preparé por medio de mis prácticas escolares en áreas como la pedagogía hospitalaria, la orientación vocacional y finalmente en el servicio social en el área de capacitación y recursos humanos, la cual me llamó más la atención de las demás áreas y logró satisfacer mis necesidades como profesionista.

Al llegar al final de la carrera empecé a buscar trabajo en el área de recursos humanos, asistí a diversas entrevistas y finalmente logré entrar a la empresa DSCORP S.A de C.V, la cual, forma parte de las Pymes, teniendo conocimiento de cómo impartir un curso, cómo elaborar manuales administrativos, el manejo de dinámicas de grupo, y lo básico en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, es decir, con los conocimientos que adquirí durante la carrera logré obtener un puesto con el cual, había pensado para un futuro y así lograr mis metas; obteniendo el puesto de analista del área de recursos humanos y capacitación. Al ser una Pyme, me dieron la oportunidad de innovar y dar ideas que funcionaran para crear por completo el área, ya que cuando ingresé no existía.

En la primera semana en la empresa logré motivarme aún más al darme cuenta que realmente la empresa quería lograr un cambio con ayuda del área, por lo que me di a la tarea de empezar a investigar más acerca de las funciones de una persona encargada de este tipo de puestos y así lograr que el Director General de la empresa estuviera satisfecho con mi trabajo.

Con el paso del tiempo logré subir de puesto y mi sueldo aumentó gracias a los cambios que pude lograr junto con mis compañeros de trabajo, lo cual me

motivó a seguir adelante, preparándome con cursos extras dentro de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), en la cual el director de la empresa estaba afiliado y podía tomar unos cursos gratis. También asistí a cursos en México Emprende y Quality Human, centros en los cuales logré adquirir más conocimientos para poder compartirlos dentro de la organización de la cual era responsable de un área tan importante.

Con la ayuda del director general y su apoyo tanto en conocimientos como en la aportación de recursos, tanto materiales como de aprendizaje, pude prepararme para poder diseñar un plan de trabajo para organizar y fomentar una nueva forma de laborar dentro de la capacitación para todos los puestos que integraban a la empresa.

Al ingresar a una Pyme como responsable de las áreas de Capacitación y Recursos Humanos pude observar la falta de planes de trabajo en las áreas, no existía un proceso que indicara cómo poder llevar a cabo las funciones y cómo resolver los problemas que se pudieran presentar en cualquier momento con el personal. Muchos colaboradores de la empresa se mostraban aburridos de su trabajo, no entendían los manuales que les indicaban sus actividades y esto era un gran problema para la empresa, ya que al existir nuevos ingresos se presentaban las mismas inquietudes que mostraban los empleados que ya llevaban cierto tiempo laborando para esta organización.

Se pudo observar la constante rotación de personal que afectaba tanto a la empresa como a los mismos colaboradores, ya que no podían terminar de preparar a un becario para iniciar con sus labores cuando a la semana de ingreso o incluso a los dos o tres días de estar ahí ya no regresaban. Esa situación me llevo a la tarea de crear un plan de carrera para los becarios que ingresaran a la empresa.

De ahí la necesidad de conocer más acerca sobre la capacitación para poder implementar los talleres que se tenían pensados para ese plan.

Al referirse a la importancia de la capacitación, Mendoza (1985) sostiene lo siguiente:

“En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya la rama de actividad económica, ni el tamaño. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica, de manera alguna, dicha obligación”. (p.11)

Por lo que nos argumenta el autor, se puede concluir que la capacitación se debe de observar y practicar como un derecho para todo tipo de colaborador en México, sin importar el nivel jerárquico o el ramo para el que se labore, así mismo cabe mencionar que sin importar el tamaño de la empresa y el número de empleados es indispensable preparar al personal para las tareas y actividades a las que se va a dedicar, y no solo eso, también tomar en cuenta que la capacitación forma parte de todo desarrollo personal y profesional que se pueden requerir en las actividades de la vida diaria.

Lamentablemente se han ido tomando criterios desde hace tiempo y aun en la actualidad, de que la capacitación es un lujo o una pérdida de tiempo para toda empresa, que los instructores son personas que sólo quieren abusar para obtener más dinero a costa de sus conocimientos. Sin embargo en las empresas en las que se lleva a cabo y se toma en cuenta la capacitación, se imparte por simple “mandato legal”, porque lo dice la Ley Federal del Trabajo y por ser derecho del patrón.

Desafortunadamente, en México se tienen todavía estas perspectivas de tomar en cuenta a la capacitación como un deber, más que como un beneficio propio para la empresa, al lograr obtener más resultados productivos y alcanzar los objetivos de la misma.

Siliceo (2003) define a la capacitación “Como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25)

Por tal motivo, y para promover que cambie la ideología acerca de la capacitación, se mencionarán algunos de los grandes beneficios que se obtienen al brindar un proceso de capacitación adecuado para todo tipo de empresas y personal.

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: Esto se refiere al primer y muy importante curso de capacitación que se imparte en toda empresa, la inducción.

Cuando se habla de inducción, uno se refiere al “Componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos” (Grados, 1991, p. 325); por lo tanto, esta definición se debe de tomar en cuenta para relacionar ciertos términos dentro de esta investigación.

2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: Siempre es muy importante tomar en cuenta los puntos de vista de las demás personas, así sean directivos u operadores, van a existir ciertas inquietudes que tal vez dentro de la misma capacitación de “X” tema, una persona, no por su preparación pueda aportar ideas que en algunos casos puedan ser funcionales para la organización y quienes colaboran en ella.

3.- *Elevar la calidad del desempeño*: Mejorar y trabajar con la conducta del capacitado.

4.- *Resolver problemas*: Brindar la oportunidad de poder expresar las dudas ya sean teóricas o técnicas, siempre y cuando el colaborador tenga claro con que persona puede dirigirse.

5.- *Habilitar para una promoción*: Para este propósito es muy importante tomar en cuenta el desarrollo y planeación de carrera.

El cual al referirse a este término, Siliceo (2003) menciona lo siguiente:

“El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando está práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad”. (p.30)

6.- *Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa*: En este caso, la empresa se beneficia y por lo tanto, el personal conoce:

-La historia de la empresa.

-La misión, valores y filosofía.

-Las instalaciones.

-La ubicación geográfica.

-Los miembros del grupo ejecutivo.

-Las expectativas que la empresa tiene respecto al personal.

-Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.

-Los procesos productivos y los productos mismos.

-Los mercados y los sistemas de comercialización de la empresa.

-Los medio y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

7.- Actualizar conocimientos y habilidades: Es muy importante mantenerse al tanto del cambio que ocurre en todos los aspectos de la capacitación, si uno como responsable del programa de capacitación conoce de organizaciones que puedan ayudar con las actualizaciones de temas a tratar dentro del programa, es muy importante que se tomen en cuenta, ya que no solo se trata de transmitir y practicar, sino de mejorar al paso del tiempo.

8.- Preparación integral para la jubilación: Es muy importante que dentro del plan de trabajo de capacitación se incluya un temario de habilidades, el cual pueda ser de gran utilidad en la etapa de todo colaborador al llegar a su jubilación, por lo que vuelvo a describir un breve ejemplo acerca de un tema que se impartió dentro del plan de trabajo diseñado para la empresa descrita anteriormente. En el mes de Noviembre se organizó la semana de finanzas personales en el INEGI y el Tecnológico de Monterrey, a la cual asistí y logré obtener información muy importante acerca de un museo llamado MIDE Museo Interactivo de Economía, el cual abrió las puertas a la empresa para impartir gratuitamente, dentro del museo los cursos de “Ahorro Personal”, “Tarjetas de crédito” y “AFORES para la jubilación”, los cuales llamaron mucho la atención de los colaboradores asistentes y ayudó a iniciar los trámites de requisitos que se necesitan para esa etapa, la cual motivó mucho a los trabajadores a investigar más acerca de este tema.

Por lo tanto, los beneficios que se obtienen de la capacitación mencionados anteriormente, nos sirven como objetivos dentro de un manual de organización, con el fin de no perder de vista la importancia de impartir capacitación en todas las empresas, de ahí la importancia de hablar de los manuales de organización y definirlos brevemente.

Al referirse a un manual de organización, Rodríguez (1988) menciona lo siguiente:

“Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social”. (p.88).

Por lo mencionado anteriormente por el autor, podemos decir que es muy importante elaborar y manejar en toda empresa este tipo de documentos para que de esta forma se facilite el trabajo de cada responsable de área. En el caso de esta investigación se hará referencia a un manual específico de organización ya que el contenido se refiere únicamente a las áreas de Recursos Humanos y Capacitación, con la finalidad de facilitar y llevar un proceso adecuado de las funciones que se trabajaran con los colaboradores de la empresa.

Así mismo cabe mencionar que toda la información que incluyen los manuales de organización, también deben de incluir ciertas técnicas de trabajo con las que se impartirán cada uno de los temas que incluye el plan de capacitación, una de estas técnicas y la que más se utiliza para este tipo de funciones son los talleres.

González (1999, p. 92) Sostiene que “El taller es una técnica que implica el desarrollo de ciertas características. Su significado literal es el de un seminario o colegio de ciencias donde se reúne un grupo de estudiosos para la enseñanza común”

Toda esta temática es parte fundamental en el tema que se va a tratar, así mismo se debe de entender la importancia de cada concepto y los beneficios que se tienen al tomarlos en cuenta para la función de capacitar al personal de cualquier empresa.

La presente investigación se llevará a cabo por medio de la revisión documental.

Al referirse a la investigación documental, Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (1990) sostienen lo siguiente: “la revisión documental es aquella que depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en todo material de índole permanente, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento. (p.18).

De igual manera se recurrirá a la investigación de campo, la cual ayudará a las observaciones de la aplicación de dichos manuales.

Los autores citados también indican que la investigación de campo se define como: “Aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos” (p.18).

El documento final va a constar de 6 capítulos, el primero hablará sobre los antecedentes históricos de la capacitación, define el concepto de capacitación y nos menciona algunas recomendaciones que hay que seguir al momento de hacer una detección de necesidades de capacitación, la cual es fundamental conocer al momento de iniciar con este proceso.

En el segundo capítulo se enfocará a la temática de los cursos de capacitación, qué se debe de hacer como capacitadores y sobre todo cómo conocer al tipo de personas al momento de impartir algún curso de capacitación; saber que tipos de estrategias se pueden utilizar, así como las técnicas de enseñanza-aprendizaje a las que se puede recurrir.

El tercer capítulo hará mención de algunos criterios importantes de la Ley Federal del Trabajo, con el fin de conocer el marco legal de la capacitación y reflexionar acerca de los derechos de los trabajadores en este ámbito.

El cuarto capítulo tratará acerca de algunos beneficios que se obtienen al llevar a la práctica la capacitación, como pueden ser la motivación laboral, aumento de productividad e incentivos laborales para los trabajadores.

El quinto capítulo presenta la información básica acerca de las Pymes, dónde surgen y cómo se clasifican, así como una breve información acerca de la empresa en la cual se llevó a cabo el presente documento.

Por último, el capítulo sexto mencionará el plan de trabajo de capacitación, el cuál contiene programas y estos a su vez talleres como parte de la estrategia didáctica del trabajo que se diseñó para esta investigación dentro de una Pyme.

CAPÍTULO 1

LA

CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 1

LA CAPACITACIÓN

1.1 Antecedentes históricos de la capacitación

“La capacitación no es un método nuevo que se empezó a implementar por medio de las grandes empresas en estos tiempos, sino que es, aquella actividad que desde los inicios de nuestras culturas se vislumbraron como una necesidad para la transmisión de los conocimientos. Por ejemplo, en las pirámides de Teotihuacán para su construcción se tuvo que haber movilizadado un gran contingente de personas con diferentes oficios como la albañilería, carpintería, pintura, arquitectura y escultura, algunos ya tenían sus métodos de trabajo, pero había que transmitirlos a los demás para poder unificar el trabajo. En la antigüedad (año 2100 a. C), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad”. (Grados, 2007, p. 201).

Las personas más preparadas en esta época eran las que alcanzaban un mayor nivel jerárquico, conocían más métodos y mejores formas de poder perfeccionar las actividades dentro de sus tareas y poderse elevar más su nivel de producción.

Por medio de estas actividades se empiezan a hacer grupos de personas que se unen para un mismo fin, innovar para poder incrementar sus recursos materiales, a los cuales se les conoce como gremios, quienes constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creadas para proteger sus intereses y en la actualidad se les conoce como sindicatos. Se les llamó gremios y estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua, para su formación era necesaria la participación de tres elementos:

1• El maestro, quien promovía las habilidades y los conocimientos por medio de la práctica, ya que al hacer una actividad, el maestro dirigía por medio de instrucciones para poder avanzar en la tarea.

2• Los aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, con el fin de que al preparar a más gente, su producto creciera, razón por la cual no se cobraba esta enseñanza y así atraer más gente que quería aprender gratuitamente.

3• Los oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, no eran capaces todavía de hacer una actividad solos, pero ya no era necesario observarlos con detalle, solamente la práctica los haría más productivos.

“Ejemplo: Leonardo Da Vinci entre los siglos XV y XVI; él era el maestro, tenía sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio; es decir, en cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad, así unos empezaban a preparar telas, otros pinceles, otros más pigmentos; conforme avanzaba su conocimiento o dominio de la técnica, podían trabajar de modo más cercano al maestro”. (Grados, 2007, p. 203).

De esta forma se fueron dando los niveles de enseñanza dependiendo de la preparación que la persona mostraba, es algo que podemos relacionar en cómo se da la capacitación actualmente. No cualquiera puede impartirla, hay que tener una preparación previa para poder hacer correctamente el trabajo y poder obtener mejores resultados en las personas a las que se les dio la capacitación.

Conforme avanzó el tiempo, las necesidades en el mercado fueron cambiando, por lo que más tarde, los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros.

“En el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes”. (Grados, 2007, p. 203)

Este acontecimiento es muy importante ya que de ahí nace la idea de empezar a cobrar por brindar un servicio de capacitación, el cual en la antigüedad se utilizaba para poder mejorar el trabajo en conjunto y eficientizar las actividades, pero llegando a la época de la Revolución Industrial ya se vio a la capacitación como un negocio más, de forma que pudieran protegerse los intereses de cada gremio y volverlo aun más competente entre uno y otro, la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía y por lo tanto el patrón debía de entrenar más a los trabajadores.

“Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades. Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en la que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza”. (Grados, 2007, p. 207)

Dentro del ámbito pedagógico, este es un punto muy importante porque la capacitación deja de verse como un método en el cual se transmitía únicamente un proceso para poder enseñar actividades específicas y con esto, comenzar a formar parte esencial dentro de los procesos que conforman las diversas funciones dentro de una empresa, viéndose como un proceso de enseñanza-aprendizaje.

En 1873, se funda el Gran Círculo de Obreros en México, información citada del autor Grados, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón, de ahí nace la idea de impartir la capacitación como un método al que todos los trabajadores tienen derecho de impartición como obligación de los patrones de cada empresa.

A continuación, se hará mención acerca del concepto de capacitación, ya que al hablarse de un proceso que es parte de la obligación de un patrón hacia sus trabajadores en la actualidad, nos lleva a la necesidad de profundizar en el tema.

1.2 ¿Qué es la capacitación?

Se ha definido cómo:

"Proceso de enseñanza-aprendizaje que involucra a dos partes: a la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los empleados, como aprendices. Los facilitadores se responsabilizan de que el empleado aprenda los conocimientos y desarrolle las habilidades y actitudes básicas para que desempeñe su trabajo. Por su parte, los empleados se responsabilizan de aprender y poner en práctica los conocimientos y habilidades en el desempeño de su trabajo. En la actualidad la capacitación incluye no sólo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para desempeñar un puesto, sino también todos los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo". (Rodríguez, 2001, p.366)

Con el concepto mencionado anteriormente podemos llegar a la conclusión de que la capacitación no trata sólo de la transmisión de un método de trabajo sino

de la ejecución de técnicas que formen a mejores trabajadores por medio de diversas habilidades que los ayuden a complementar sus actividades con su vida cotidiana dentro y fuera del área de trabajo.

La capacitación tiene como propósitos fundamentales:

- a) Difundir, reforzar y actualizar la cultura organizacional. Lo que ayudará a los empleados a comprometerse dentro del ámbito laboral y así mismo encontrar una identidad que los identifique dentro del grupo de trabajadores y de distintas organizaciones
- b) Mantener actualizado al personal en su ámbito de especialización laboral. Debido a que el tiempo pasa y la tecnología avanza es necesario que cada empleado conozca los procesos, métodos y actualizaciones que se van implementando en su área de trabajo, así mismo, ofrecer la capacitación necesaria que los llevará a retomar las funciones de su puesto.
- c) Elevar los niveles de desempeño. Si se capacita adecuadamente al personal, se tiene la posibilidad de tener no sólo buenos empleados, sino excelentes empleados que logren un mejor desempeño dentro de la empresa.
- d) Contribuir a la resolución efectiva de los problemas. Este propósito es particularmente importante para los puestos de nivel medio y superior, ya que si en puestos de menos jerarquía existe algún problema, debe de haber una solución que los ayude a no extender la problemática, sino todo lo contrario, resolverlo con eficacia para no perjudicar la productividad dentro de la organización.
- e) Proporcionar habilidades para desempeñar otro puesto. Es muy importante que se prepare al personal para desempeñar diversas funciones, ya que pueden existir tanto ascensos como transferencias de puesto, en las cuales sino se prepara a tiempo al personal, se duplicará el tiempo de capacitación para poder desempeñar funciones diferentes.
- f) Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización. En la actualidad las organizaciones buscan tener entre sus

filas excelentes trabajadores que no sólo produzcan sino que mejoren en todos los aspectos. Una buena cultura organizacional da mejor de qué hablar competitivamente frente a otras organizaciones.

Por lo que es necesario conocer las diversas fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación, las cuales son:

a) Planeación: En esta fase se determina que hacer y consta de tres elementos principales; Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas. En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

b) Organización: Esta fase instrumenta el con que hacerlo; se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización.

c) Ejecución: Es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, es decir, el momento en que se llevan a cabo los planes establecidos.

d) Evaluación y seguimiento: La evaluación es la corroboración o la comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado y el seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción.

De esta forma podemos concluir que la capacitación conlleva a diversas fases en las cuales se debe de planear de una forma adecuada el cómo se va a llevar a cabo todo el proceso, sin olvidar que cada curso impartido debe de tener una evaluación propia para poder tener una visión del avance de los participantes del antes y el después de la capacitación, así como el seguimiento que se les da, ya sea por medio de dinámicas, técnicas o actividades grupales dependiendo del

número de participantes en cada curso. Por lo que al hacer un diagnóstico dentro de una organización es muy importante conocer las necesidades, las problemáticas y las dudas que se tienen respecto a ciertas funciones dentro de una organización, este proceso tiene como responsable de llevarse a cabo a un capacitador, el cual elaborará cierto estudio o plan llamado “Detección de Necesidades de Capacitación”.

1.3 Detección de Necesidades de Capacitación

La Detección de Necesidades de Capacitación es la parte esencial de la planeación. Por lo tanto, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes)
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere, por lo que cada día es más lo que el hombre tiene que aprender y con la realización de varios estudios en el campo del aprendizaje humano se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo:

- Área cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

- Área psicomotriz: Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.
- Área afectiva: Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena individualización.

“Con el desarrollo de las 3 áreas y cuando se logra que el hombre quiera hacer las cosas, sepa cómo hacerlas y pueda llevarlas a cabo con eficiencia, habremos logrado una capacitación y, por tanto, éxito en la realización de la tarea”. (Grados, 2007, p. 231).

Por lo tanto se debe de tomar en cuenta que no sólo se trata de transmitir la información de cómo hacer una actividad, sino motivar al personal a que haga con entusiasmo su trabajo y lograr que al hacerlo se obtenga un mejor resultado cada vez más sobresaliente de acuerdo al desempeño y la continuidad de un trabajador dentro de un puesto de la empresa, sin importar el nivel jerárquico que este desempeñe.

Lo citado anteriormente, es la razón importante por la cual como capacitadores, debemos tener las habilidades necesarias de ser buenos observadores, confiables (para poder entender a las personas), accesibles, responsables y sobre todo honestos, ya que se va a tratar con personas que tienen una gran responsabilidad en sus manos, sacar adelante a una empresa la cual busca un mejor lugar y reconocimiento dentro del mercado, la Detección de Necesidades de Capacitación ayudará a todo esto siempre y cuando se lleve a cabo de forma adecuada, de lo contrario también puede afectar no sólo a los empleados sino a la productividad y producción de la organización que se esté tratando, por lo tanto, es necesario mencionar tanto las ventajas como las desventajas de utilizar métodos de este tipo.

1.3.1 Ventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación

El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación nos permite determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron, mencionaré algunas de las ventajas que se pueden obtener si se lleva a cabo el manejo de un diagnóstico de este tipo:

- Ahorra tiempo y dinero al dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Preveer los cambios que realizarán en el futuro para que cuando estos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detectar las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Detectar los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre las situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establecer criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación, como administrar las parrillas de remplazo.
- Establecer un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores,

garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.

- Generar una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Se puede garantizar un mejor resultado si se va a aplicar el proceso de capacitación en una empresa, siempre y cuando, se lleve a cabo un diagnóstico previo a la aplicación de diversas técnicas de trabajo, avalando así un mejor resultado al término del programa de capacitación que no solo haya solicitado la empresa, sino con base a la observación, el capacitador reflexione sobre que hace falta y las mejoras que se pueden incrementar dentro de la institución.

1.3.2 Desventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación

Aplicar un estudio de DNC implica tiempo y presupuesto, aspectos que no todas las empresas poseen para poder llevarlas a cabo a tiempo de observar problemáticas dentro del núcleo organizacional. Algunas desventajas que se pueden llegar a presentar al hacer una DNC son:

- Sino se lleva adecuadamente la DNC se puede perder tanto tiempo como presupuesto.
- Es importante tener un presupuesto planeado para poder hacerlo, de lo contrario la empresa puede endeudarse con una inversión que no estaba dentro de sus planes.
- Verificar a qué tipo de persona se le contratará para dicho servicio, de esta forma se puede obtener un mejor resultado en las problemáticas que se tienen en ese momento en la organización.
- Aplicar constantemente lo aprendido, de lo contrario se olvidan las conclusiones a las que se llegaron con el instructor y se puede caer en la misma problemática de un principio.

En general existen más ventajas que desventajas dentro de la Detección de Necesidades de Capacitación, por esta razón es muy importante que como capacitadores se conozca el procedimiento adecuado para poder llevarlo a cabo de forma adecuada dentro de las organizaciones, por lo que a continuación se menciona el procedimiento:

1.3.3 Procedimientos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Existen diversas fases que complementan el diagnóstico de capacitación que se realizará dentro de una empresa, las cuales facilitaran el trabajo del instructor al momento de iniciar con su método de trabajo. Las fases son las siguientes:

✓ **Fase 1. Determinación de la situación idónea.**

Para identificar las necesidades de capacitación se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la institución, y debe ser precisa con anterioridad y por medio de planeación por los directivos de ésta, con apoyo de los manuales administrativos de cada área, para verificar con exactitud las problemáticas en cada una de ellas. Los factores que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- Recursos materiales: Definir en términos de clase y cantidad (maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, viáticos, etc.) que los trabajadores requieren para su desempeño eficiente.
- Actividades: Es la descripción de cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa y en cada área para que se desarrolle el proceso productivo. Las actividades pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

- **Requerimientos:** Consiste en establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada y se relacionan con:
 - Escolaridad, conocimientos o ambos.
 - Habilidad y experiencia.
 - Requisitos físicos como edad, sexo, estatura, etc.
- **Índice de eficiencia:** Abarca todos aquellos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos que reflejan el avance o deterioro dentro de la organización (índice de producción, volumen de ventas, etc.)
- **Ambiente laboral físico:** Se trata de todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de labores como iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.
- **Medidas de seguridad:** En este punto se considera el conjunto de las instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (extinguidores, salidas de emergencia, botiquines, etc.).

✓ **Fase 2. Determinación de la situación real.**

En esta fase se investiga lo que se es y lo que se hace actualmente en la organización. Existen algunas actividades que aplican en diversos puestos y en algunos no, pero no está de más que todos las aprendan o sepan a quien acudir y como llevarlas a cabo en caso de necesitarlas, lo cual no se puede saber si no se utilizan métodos que nos ayuden a conocer las situaciones reales a las que se enfrentan día a día los empleados dentro de la organización:

- **Quejas y sugerencias:** Las quejas más que problemas son una fuente de conocimientos que nos dan a conocer los empleados dentro de la organización. Si se establece un procedimiento formal de quejas y sugerencias, el personal manifiesta por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, procesos de operación, entre otros, de

esta manera se puede obtener información valiosa que ayude a detectar tanto las necesidades de los trabajadores como las de la empresa.

- **Análisis de puestos:** Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

- **Observación:** La observación se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización requiere que el trabajador no se sienta incómodo por la presencia del capacitador, con el fin de que haga sus actividades de la manera más natural posible. Es necesario observar todas las operaciones que el empleado realiza; así como conversar con él de manera informal, mostrándose el instructor o el observador amistoso durante el proceso, con objeto de que la presencia no lo moleste. Las características más destacadas del análisis por observación son las siguientes:

- Objetividad y veracidad de los datos obtenidos.
- Organización homogénea, sistemática y normalizada de éstos.
- Facilidad de verificación de los datos.

La observación consiste en estudiar y prestar atención a la forma de como realiza sus actividades el empleado, utilizando como instrumento una lista de verificación (checklist), la cual nos ayudará a escribir todo lo adquirido mediante la observación.

- **Entrevista:** Consiste en obtener información, por medio de contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos. Es conveniente entrevistar al jefe directo del trabajador porque es con quien convive más tiempo o sabe la forma en la que la persona actúa. Puede facilitar el trabajo

del instructor o simplemente ayuda a la comparación entre la observación y lo comentado por medio del jefe directo. Una entrevista se realiza en dos fases:

- a) Preparación: Consiste en el estudio de la información acerca del puesto (bibliografía, folletos, análisis anteriores, etc.), en la elaboración del esquema de preguntas y en la elección del entrevistado.
- b) Desarrollo: Comprende el contacto, el desarrollo de la entrevista y el cierre o despedida.

Para su realización debe tomarse en cuenta:

- No olvidar el objetivo de la entrevista.
- Informar al jefe inmediato del entrevistado para que éste los presente y ayude al entrevistado a confiar en el instructor.
- Lograr la confianza del entrevistado, sin asumir actitudes negativas, y escucharlo con interés.
- Reflejar los hechos objetivamente, conociendo el por qué y el cómo del trabajo realizado.
- Abstenerse de hacer críticas o sugerencias.

Las cualidades del análisis por entrevista son:

- Proporciona información directa de las personas que conocen el trabajo.
- Permite cuestionar y aclarar inmediatamente las dudas.
- Si la entrevista se hace después de haber obtenido información sobre el puesto de trabajo, ofrece datos más confiables.
- Propicia la participación de las personas que están directamente ligadas con los resultados del análisis.

• Encuesta: La encuesta se utiliza para medir la actitud de los empleados, o bien, para prever los efectos de planes de largo plazo. La encuesta puede realizarse a toda la empresa o únicamente a ciertas áreas ya que en lugar de solucionar un problema, se puede hacer más grande al involucrar a personal que tal vez no este involucrado ni en la situación ni en las actividades que se estén tratando de mejorar.

Esta técnica sirve para indagar datos a un número considerable de empleados por medio de un cuestionario. Éste debe de ser diseñado de tal manera que resulte comprensible y, al mismo tiempo, permita obtener los datos deseados.

- Inventario de recursos humanos: Esta es una herramienta valiosa mediante la cual podemos identificar a todos y a cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo, de tal forma que se puedan conocer las funciones que están tanto limitadas o que en su caso no sean necesarias para tomarlas en cuenta. El inventario de recursos humanos permite mantener un control adecuado de las decisiones y los planes de acción de la empresa, acerca del número y calidad de su personal, ya que contiene los datos individuales de cada empleado.

Es conveniente actualizar los expedientes de los empleados, y una forma de hacerlo es enviar cuestionarios que pregunten los datos que necesitamos, a los responsables de las diferentes áreas de la empresa y solicitarles que los concentren en el área de recursos humanos. Los inventarios por lo regular contienen los siguientes datos:

- Datos personales
- Escolaridad
- Trayectoria dentro de la empresa
- Trayectoria en otras empresas
- Capacitación
- Información médica
- Actividades personales

Como se puede observar, existen diversas formas y métodos en las que se puede llegar a la información que como instructores u observadores se necesitan para hacer el estudio adecuado en la Detección de Necesidades de Capacitación,

la entrevista, la encuesta, los cuestionarios, los inventarios de recursos humanos, etc., son solo algunos métodos a los que se puede recurrir; si es necesario se tomarán en cuenta, sino simplemente con la observación o la información que dan los jefes directos del problema que se tiene en ese momento. Lo único que puede hacer el capacitador es ayudar en cómo hacer para solucionar el problema o simplemente dar puntos de vista que puedan llegar a la solución al problema, ya que muchas veces los problemas no son tan grandes, pero el mal manejo de ellos los hacen aún más grandes y perjudican tanto la productividad de los empleados como la de la empresa.

En caso de que sea necesario contratar algún servicio que requiera una DNC, es muy importante que se tome en cuenta una programación del presupuesto que se utilizará para poder llevarla a cabo y de esta forma evitar cualquier desventaja de este método, es mejor prevenir y obtener mejores resultados a hacer las cosas sin una planeación y que resulten innecesarios para la organización.

1.3.4 Programación y presupuesto de la Detección de Necesidades de Capacitación

Para elaborar un plan de capacitación, se parte de las necesidades y prioridades que marcó el DNC. En las empresas, existen departamentos que son más importantes que otros, si por ejemplo hablamos de la producción de bolsas de polietileno y los empleados no saben utilizar o manejar las máquinas que imprimen en el polietileno, se debe de acudir de inmediato a la capacitación en esta área, que se supone fue la información que nos arrojó el DNC.

La persona responsable del área con mayor problema necesita planear y asignar o proponer fecha, contenidos y recursos necesarios que serán necesarios para dar avance a la capacitación de los empleados a quienes se les capacitará.

Actualmente se añade valor a las juntas de trabajo cuando el organizador de la reunión considera las 4 “p’s”.

1. Personas (Solo las personas clave están involucradas y se involucran).
2. Producto (Desde el inicio se informa que tipo de producto o resultado se espera obtener con la reunión).
3. Proyectos (es posible determinar qué tipo de proyectos ayudarán al cumplimiento de objetivos, los responsables de los mismos y los dueños del producto final de dichos proyectos).
4. Proceso (puede ser factible, en cuanto a la duración, ritmo y organización de la agenda que tendrá la reunión de trabajo).

Para estructurar cada programa, se combinan criterios que determinan su orientación. En el programa se detalla el instructor que impartirá determinado curso y el área en que se desarrollará y se incluye una carta descriptiva para cada curso. Los programas a su vez se estructuran de la información recabada en el DNC.

Por otro lado, el término presupuesto proviene del latín y significa “antes de lo hecho”. Por tanto, los objetivos del presupuesto son previsión, planeación, organización, coordinación y control.

Los presupuestos que se aprueben deben estar basados principalmente en los planes y programas de capacitación que se van a impartir y a los que se va a asistir. (Es muy importante presupuestar la capacitación para el capacitador). Es conveniente que esos planes y programas estén bien definidos para que permitan elaborar un presupuesto lo más real y adecuado a las necesidades de la organización.

Durante la elaboración del presupuesto, el responsable debe tener presente la visión y misión de la organización, los objetivos estratégicos que la dirección

general o presidencia de la empresa persiguen para alinear dicho presupuesto al cumplimiento de los objetivos planteados.

En conclusión se puede decir que la capacitación es un proceso muy importante que no puede faltar en ninguna empresa, siempre y cuando se inicie con una inducción y de ahí se parta para poder observar las necesidades o conflictos que se van dando en una organización, de tal manera que los directivos puedan considerar que es necesario hacer una Detección de Necesidades de Capacitación, la cual ayudará a resolver de manera más sencilla y eficaz los conflictos, beneficiará la productividad en los empleados y mejorará la economía de la empresa. Es muy importante tomar en cuenta que al hacer un estudio de capacitación se debe de respetar el área de trabajo en la que se trabajará sin involucrar a más áreas que no se relacionan con el problema, ya que éste se puede hacer aún más grande y puede perjudicar el proceso.

Lo importante como capacitadores y observadores dentro de una organización es lograr que la empresa sea mejor y sus empleados sean mejores trabajadores tanto en sus funciones específicas como en sus relaciones laborales, ya que esto a su vez puede disminuir problemáticas futuras que perjudiquen a la misma, sin olvidar que el diagnóstico realizado arrojará información que fue tomada por diversos métodos de investigación, que nos ayudarán en un futuro si se llega a un nuevo conflicto.

En el siguiente capítulo se hará mención del procedimiento que continúa después de la DNC, iniciando con qué es un curso, cómo se debe de hacer un curso de capacitación, cómo debe de actuar el instructor, los grupos a los que se enfrentará y las técnicas que debe de utilizar para cada uno de ellos.

CAPÍTULO 2

LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 2

LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

2.1 ¿Qué es un curso?

“Los cursos son actividades de educación continua que combinan estrategias de enseñanza-aprendizaje. Pretenden que los usuarios generen habilidades para desempeñar ciertas actividades laborales, y promover discusión y reflexión que mejoren sus capacidades individuales”. Consultado en: (www.ecosur.mx, 14/06/11, 19:16pm.).

El objetivo principal de impartir un curso es lograr que los integrantes participen, entiendan y puedan aplicar en un presente y futuro los conocimientos adquiridos, se trata de crear una convivencia. Por medio de la cual mejore las relaciones humanas por medio del aprendizaje y la discusión de las ideas, las conclusiones a las que se llegan y sobre todo al aprendizaje en común que se obtiene entre participantes. Conocer la información sobre determinado tema y sobre todo, los puntos de vista de las demás personas, al final se puede ver como un resultado aún mejor.

Durante un curso, la facilidad de palabra es un requisito necesario que se debe de tener como instructor para que de esta forma se logre fluidez y sobre todo confianza en cada participante. Al hacer referencia sobre los cursos de capacitación se pueden entender diversas circunstancias que pueden ser adecuadas o incorrectas, por lo que es necesario hacer mención acerca de qué es un curso de capacitación y ya que se tiene una definición previa acerca de un curso, ahora se podrá conocer a qué se refiere la capacitación dentro de ésta sección.

2.2 ¿Qué es un curso de capacitación?

“Un curso de capacitación es un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo del personal, también lo son el sistema de competencias laborales y el expediente de productividad; además, parte importante se determina a través del análisis y desarrollo de capital intelectual. La naturaleza del trabajo deja de ser meramente instrumental para convertirse en algo más profundo, en algo que tiene que ver con nuestras inquietudes, con nuestros deseos, valores, sentido de la vida y sentido de pertenencia tanto a la organización como a nuestra familia”. (Pinto, 2000, p .21).

Con la descripción anterior se puede llegar a la conclusión de que la capacitación no solo se da en las empresas ni para la cuestión laboral, se trata de obtener conocimientos que requieran nuestras necesidades como personas. Un curso de capacitación puede tratarse de temas de salud, de avances tecnológicos, de bienestar, etc., lo cual como seres humanos y con base a nuestras necesidades vamos buscando para obtener un buen nivel de información que nos ayude a reforzar cierto conocimiento que como seres sociables vamos adquiriendo, por medio de la educación que es un proceso de transmisión de conocimientos que se va dando de generación en generación. Lo mismo pasa con la capacitación, existen temas los cuales son conocidos por algunas generaciones y por otras no, por lo que el diseñar cursos de capacitación se hace con un objetivo principal, actualizar a la sociedad con base a diversos conocimientos.

Lo que nos lleva a lo siguiente: el hombre tiene la necesidad de desarrollarse dentro del contexto laboral, el cual le ayudará a obtener los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades laborales, por lo tanto se requiere de ciertos conocimientos específicos para encontrar uno en el cual se pueda satisfacer como persona emprendedora; existen ofertas de empleo, las cuales solo se brindan a personas preparadas, para esto existen ciertos planes que ofrecen las empresas a sus empleados de crecer profesionalmente dentro de la organización, a lo que podemos relacionar con los cursos de capacitación dentro de las empresas.

2.3 Curso de capacitación dentro de una empresa

“Los cursos de capacitación en las empresas son aquellos que están encaminados a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no solo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño”. (Pinto, 2000, p. 7).

Se puede describir a un curso de capacitación dentro de una empresa como aquel proceso en el que los empleados son preparados en el momento que inician una función laboral, así como actualizados una vez que van elevando su nivel de productividad y pueden ir escalando puestos de trabajo, para el cual deberán estar preparados. Los cursos de capacitación que se imparten dentro de las empresas buscan un bienestar tanto para los empleados como para las organizaciones, de los cuales los conocimientos adquiridos se puedan utilizar no solo en el medio en el que trabajan sino fuera del mismo y poniéndolo en práctica cada que sea posible. De esta manera se estará preparando a gente con mejores habilidades, aptitudes e incluso actitudes en su contexto social y laboral.

Es primordial hacer mención acerca de la preparación previa que necesita un capacitador, debido a que se necesita de gente que se desarrolle dentro del área de capacitación para obtener los resultados esperados al momento de iniciar con un curso, por lo que en el siguiente punto se dará una breve descripción de las funciones que debe de llevar a cabo un instructor al impartir un curso, reglas que no se deben de olvidar antes, durante y después del mismo.

2.4 Reglas de un curso de capacitación

1. Es muy importante que al iniciar un curso de capacitación el instructor se presente, mencione su nombre, a qué se dedica, esto con el fin de brindar confianza en los participantes. Como se mencionó, el curso de capacitación que se va a iniciar, ya está programado, ya tiene una hora indicada para su inicio, así como un título, por lo tanto, es muy importante que se inicie puntualmente por respeto a las personas que llegaron con anticipación a la sala o el salón el cual se dará la sesión.

2. Es necesario tomar en cuenta que si un participante llega tarde, es necesario asignarle un tutor, quién será la persona más próxima a él para ponerlo al tanto de lo que se ha avanzado, sin interrumpir la sesión y distraer a los participantes, a este procedimiento se le llamará “TIO”, en donde:

- T: corresponde al tema. Tanto el instructor como el tutor, deben de tener al tanto a los participantes del tema que se está tratando en la sesión, sin olvidar que el dejar de mencionarlo puede desorientar a los participantes en ciertos tiempos.
- I: de interés. Es la parte en la que el instructor explicará la importancia, los objetivos y los alcances a los que se quiere llegar durante y al finalizar la sesión. Es recomendable valorizar la sesión, por lo que se recomienda que el instructor haga diversas comparaciones acerca de los lugares en los que se puede tomar el mismo tema, los costos y las ventajas que éste trae; de esta manera lograremos elevar el interés en los participantes.
- O: de orador. La manera que el instructor utiliza para presentarse es muy importante, ya que de la presentación depende lo que piensen los participantes del instructor y la forma en que el tutor del participante que llegó tarde expresará de él.

3. Es necesario mencionar al principio de la sesión en qué horario se dará el receso y cuánto tiempo durará, (preparando como instructores y responsables del curso, un receso al medio día, el cual incluya galletas, té, café y agua, mientras que en el receso de la tarde se prepare algo salado, de esta forma lograremos que las personas mantengan una glucosa estable y sus niveles de atención no descendan). Es primordial tomar en cuenta que durante los recesos debemos de tener una persona la cual nos ayude como capacitadores a atender adecuadamente a nuestros participantes, mientras que la sala está vacía se aproveche el espacio para descansar un poco la garganta y el estar de pie, reacomodar la sala, escuchar dudas específicas que comentan los participantes entre sí y sobre todo acercarnos a las personas que observamos inquietas o aburridas, de esta forma trataremos de integrarlas más al grupo y hacer más dinámico el curso.

Al regresar del receso, es recomendable recordar que se apaguen los celulares. Si el material didáctico que se está utilizando durante el curso requiere de computadoras para cada participante, es importante corroborar que el acceso a internet no sea permitido, ya que los participantes pueden distraerse en otro tipo de actividades que nada tienen que ver con el curso, también es elemental tomar en cuenta que si el lugar en el que se está dando la capacitación es muy concurrido, tratar de poner letreros que indiquen a la gente (sala en curso), con el fin de evitar interrupciones y así continuar hasta el final sin problemas de descontrol dentro del grupo.

4. Durante la presentación del grupo es muy importante que primero el instructor identifique si es una sesión formal o informal, lo cual ayudará a crear como método básico, unos personalizadores, los cuales dependiendo del tipo de sesión que sea es como se pueden crear, si es un curso formal, es necesario que como instructores ya tengamos elaborados los caballetes con el nombre de la persona, su puesto y si es necesario en la parte de atrás el nombre del curso, esto se debe de repetir con los gafetes ya que los participantes al ponerse de pie dejan

en su lugar los caballetes y de esta forma dejan de relacionarse con sus compañeros al no conocer sus nombres. En el caso de que el curso sea informal, también es recomendable que se elaboren tanto los caballetes como los gafetes dentro del aula y durante el curso, de esta forma se empezarán a romper las barreras de la comunicación entre un participante y otro, un método que aquí nos puede ayudar, es llevar un poco de material de apoyo de acuerdo al tema en curso, el cual sea solicitado por todos y necesiten pedirlo a otra persona, de esta forma lograremos que la interacción inicie desde el momento antes de iniciar con la sesión.

Para la presentación del grupo entre sí, es recomendable que ya se tenga el material necesario, tanto los gafetes, como los caballetes de esta forma, como instructores, ya tenemos ubicadas a las personas para elegir las al azar e inicien a dar su nombre, edad, puesto, antigüedad en la empresa, hobbies, etc., de tal manera que se logre captar la atención de todos los participantes, al estar pendiente de que el instructor los vaya a elegir o no para ser los siguientes, es necesario que como capacitador se observe este proceso, ya que si un participante empieza a disminuir la información de su presentación ante el grupo, el participante que lo haga después de esa persona dirá la misma información y como consecuencia al avanzar con los demás participantes, la información que se dé será mínima.

Las presentaciones pueden ser tanto individuales como en grupo, en parejas e incluso por medio de dinámicas que logren la interacción entre uno y otro.

Es elemental tomar en cuenta que si el curso es informal, es decir, no es dentro de un aula de capacitación sino en otro contexto (plantas de trabajo, de pie en salones, en distintas áreas de fábricas, etc.) no implica que como instructores debamos vestirnos informalmente, si se recomienda sí se es maduro de edad, iniciar con colores claros para armonizar el ambiente entre el instructor y el

participante, pero si se es un instructor más joven, se recomienda iniciar con colores más oscuros, los cuales transmitan formalidad y respeto, ya que durante el curso seremos el centro de atención de los participantes. Es necesario tomar en cuenta la vestimenta de los participantes, ya que si se tienen actividades programadas al aire libre o dentro del aula pero más dinámicas, los participantes se deben sentir cómodos en todo momento.

6. Algo importante que se incluye dentro de la presentación grupal, es conocer las expectativas que tienen los participantes acerca del curso, de manera que conozcamos tanto sus necesidades como sus inquietudes y en las siguientes sesiones se traten de atender las recomendaciones, es interesante conocer la forma de pensar que tienen los participantes en ese momento para poder comparar al término del mismo e identificar las ventajas y los logros que se alcanzaron con esto.

Al conocer estos puntos básicos dentro del curso de capacitación, existen algunas recomendaciones que debemos de recordar a los participantes, para que logren captar una buena atención y reflexión acerca de la información transmitida durante el curso, una de las recomendaciones que se deben de hacer son.

Recomendación	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Poner atención 	No sólo a lo que diga el instructor, sino a los comentarios que puedan dar los integrantes del grupo, esto propiciará respeto mutuo.
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar apuntes 	De esta forma los participantes pueden aclarar sus dudas al final de la sesión o durante la misma. No está de más escribir unas cuentas notas al tratar de recordarlas por años en la memoria.
	Tratar de convencer a los participantes que el curso de capacitación no se está dando con el fin de obligarlos a hacer o a aprender algo que no quieren o no les gusta, debemos de

<p>• Ser positivos</p>	<p>darles a entender a los participantes que el hecho de tener la oportunidad de tomar un curso que les está facilitando la empresa en la que trabajan, es una oportunidad más para crecer tanto personal como laboralmente, invitarles a que asistan con ganas y entusiasmo al curso. Nos dará mejores resultados al principio de la sesión y sobre todo al concluir.</p>
<p>• Ser pacientes</p>	<p>El hecho de que unas personas sean más ágiles que otras no quiere decir que sean más inteligentes que otras, simplemente se trata de un proceso de aprendizaje en el cual algunos aprendemos de manera más eficaz que otros, la paciencia se verá reflejada en la actitud, por lo que es importante tratar de ir al ritmo general de todo el grupo para evitar este tipo de actitudes.</p>
<p>• Participar</p>	<p>Debemos de hacer mención al inicio de cada sesión que con el hecho de estar enfrente parados y dando la sesión, no quiere decir que sepamos todo al 100%. Si existe alguna duda o simplemente se tiene un conocimiento anterior al tema mencionado en el momento, es mejor compartirlo con todos a quedarse callado, de esta forma todos podemos aprender de todos.</p>
<p>• Sintetizar</p>	<p>Es recomendable relacionar lo teórico con lo práctico, así que es importante dejar en claro que lo mencionado durante la sesión se puede relacionar con situaciones que estén pasando dentro de la empresa, de esta forma podemos llegar a una conclusión junto con el grupo, de cómo se puede mejorar esta situación.</p>
<p>• Preguntar</p>	<p>Se pueden manejar diversas técnicas, las cuales lograrán que nuestros participantes logren quedarse sin alguna duda, pero muchas veces por temor a que se burlen de una opinión, simplemente las dudas se van quedando atrás y sin una solución, por lo que se recomienda que si ningún participante</p>

	quiere preguntar manejemos métodos que nos ayuden a hacer preguntas anónimas e ir las resolviendo conforme se vaya dando la situación, por lo que al resolver una duda se pueden resolver las de los demás integrantes del grupo.
--	---

De acuerdo a la tabla anterior, es recomendable que las descripciones anteriores sean recordadas o mencionadas a los participantes para evitar ciertas incomodidades durante el curso y así lograr una buena fluidez durante el mismo para que al final las conclusiones sean más precisas y no existan tantas dudas.

7. Otro factor muy importante que debe ser tomado en cuenta por los instructores antes y durante el curso es la música, la cual también es un factor interesante mientras se da el curso de capacitación, siempre y cuando se sepa utilizar, es recomendable que al inicio del curso, mientras se espera a que de la hora de inicio, se ponga música alegre que ayude a los participantes a motivarse antes de iniciar con la sesión, durante las dinámicas también es recomendable la música tranquila, que ayude a la concentración de las actividades en los participantes. Durante los recesos se recomienda poner música un poco más alegre nuevamente para no relajar de más a los participantes y lleguen al aburrimiento, es necesario mencionar que la música se puede poner mientras se da la sesión pero lo recomendable es que sea a un nivel muy bajo para evitar que no se escuche la voz del instructor, de igual manera al escuchar durante toda la sesión música, los participantes se pueden aburrir más rápido y estresarse o inquietarse.

Todos estas recomendaciones, más que reglas dentro de un curso de capacitación pueden ayudar a mejorar la forma en cómo se dará una sesión, se pueden tomar o no en cuenta, pero siempre es recomendable que se traten de mejorar ciertos aspectos que resulten benéficos, tanto como capacitadores como capacitados, ya que por medio de las técnicas que se utilicen, dependerá el

resultado al que se llegue y sobre todo comprobar si realmente se logró o no la meta a la que la empresa quería llegar.

Sugerencias como las mencionadas anteriormente son primordiales, al igual que las características que debe de cumplir un instructor para elevar su nivel de confianza frente al grupo, por esta razón es importante mencionar algunas que sirvan como apoyo antes, durante y después del curso.

2.5 Características del instructor

Iniciamos mencionando que:

“Un facilitador es aquel profesional de la capacitación que se desempeña como catalizador o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo. Su función principal es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los capacitandos”. (Grados, 2007, p.27).

Por esta razón, se entiende que el capacitador no es un maestro, muchas veces la gente confunde a un instructor de capacitación con un maestro, se podrá dedicar a lo mismo, pero el maestro enseña desde el principio, desde las bases de algo o de cierto tema; un capacitador, instructor o facilitador va a guiar, apoyar o corregir ciertas actividades de las cuales los empleados ya tienen un pequeño conocimiento, puede ser que el conocimiento sea nulo, pero la preparación se tiene, sólo hace falta guiar sobre cómo hacerlo.

Por lo tanto, el instructor profesionalmente, debe de tener presente que está ahí por un fin, orientar con sus conocimientos a otras personas a las cuales les resultará útil conocer esa información, siempre que se haga con ética y profesionalismo, de igual manera es recomendable mantenerse actualizado sobre el tema, ya que los participantes confían plenamente en el conocimiento del instructor y el no conocer una característica básica y sencilla del tema a tratar, lo único que logrará es la pérdida del respeto de los participantes.

Dentro de las características personales, el instructor debe de presentar lo siguiente:

Característica	Descripción
✓ Tener facilidad de palabra	Hablar con claridad y sin retrainientos, ya que de ahí depende el respeto y confianza que nos ganaremos del grupo.
✓ Explicar con claridad	Si hablamos con tecnicismos o con lenguaje poco entendible para la mayoría de los participantes, muy pocos o la minoría entenderán lo que se está tratando de explicar, es mejor ser simples y sencillos a la hora de promover el conocimiento y de esta forma avanzar adecuadamente durante el proceso.
✓ El pensamiento lógico	Muy evidente y cualquier participante, conozca o no el tema, pueden darse cuenta cuando el instructor da falsas conclusiones o simplemente dice una cosa y se va a otro punto sin dejar nada claro.
✓ Saber escuchar	Es un punto en el cual los participantes se darán cuenta si sus dudas se resuelven adecuadamente o únicamente se les responde sin haber puesto atención en la pregunta que se le hizo al instructor.
✓ El manejo de ideas	Resulta difícil, pero si se pone atención desde un principio en la forma de actuar de los participantes, nos podremos dar cuenta como instructores, que tipo de respuesta quiere escuchar el participante.
✓ Persuasión	El tratar que los participantes se convenza de nuestro conocimiento resulta una tarea muy difícil ya que no se trata de ser autoritario y obligarlos a que necesariamente se queden con nuestra idea del conocimiento, sino tratar de comparar teoría u otros conocimientos de personas con un valor académico reconocido para que de esta forma se logre convencer al grupo que lo transmitido en

	ese momento tiene una buena base de apoyo y de referencia.
✓Compromiso	Es un punto muy importante ya que depende mucho del instructor la responsabilidad que siente frente al grupo, del cual desea ver un cambio significativo, no solo en ellos sino en el trabajo futuro dentro de la empresa.
✓Madurez	Está característica es básica para un instructor, debido a que como facilitadores se corre el riesgo de encontrarse con grupos más difíciles que otros, y hay que saber llevar el control, si hay alguien que desea dar un punto de vista diferente, es muy importante respetarlo y tomarlo en cuenta, sin olvidar que el conocimiento se adquiere mediante la experiencia con otros.
✓Autoconocimiento	Dar una falsa imagen de sí mismo da mucho de qué hablar ya que si sólo nos dedicamos a la correcta transmisión de la sesión sin exagerar ni presumir del conocimiento se logrará una mejor relación junto con los participantes, de tal manera que nos ganaremos el respeto mutuo.
✓Empatía	Es una característica muy simple e importante ya que no debemos olvidar que antes de ser instructores también se es parte de un grupo de capacitandos y el hecho de estar sentados tomando una sesión no hace más ni menos a la gente.
✓Gusto por la gente	Si se desea ser un buen capacitador, es importante que el trato con la gente sea una actividad de enriquecimiento más no una obligación, hay que tener presente que todos los individuos aprendemos de otros y el hecho de cerrarse al conocimiento propio hace ignorante a la persona.

Nota: Las características mencionadas anteriormente fueron retomadas del autor Grados Jaime de su libro “Capacitación y desarrollo de personal”, las cuales son de alto grado de recomendación ya que son puntos clave para poder llevar a cabo un buen curso de capacitación.

Algunas recomendaciones que se dan al instructor, siempre y cuando haya cumplido con las características mencionadas con anterioridad, son las siguientes:

Recomendación	Descripción
Visitar las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer con anterioridad las instalaciones en las que se llevará a cabo el curso de capacitación.
Apoyarse en materiales didácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios, acetatos, proyectores, etc., para que al momento de iniciar la sesión ya se tenga todo el material listo.
Informarse con qué materiales ya se cuenta dentro de la sala	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser el proyector de acetatos, el cañón, video casetera, DVD, grabadora, etc., y en qué lugares se pueden instalar para su mejor funcionamiento dentro del aula.
Familiarizarse con el área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta de suma importancia ya que se debe de cambiar tanto de lugares como de posiciones a los participantes con el fin de evitar aburrimiento y cansancio, al igual si se planea hacer dinámicas, organizar el espacio con el que se cuenta para cada una de ellas.
Llegar por lo menos 45 minutos antes de la hora programada	<ul style="list-style-type: none"> • Esto para tener tiempo de probar los aparatos que se utilizarán, así como la información que se presentará ya que suele suceder que en algunos aparatos no es compatible el formato en el que se trabaja, de igual manera se tendrá tiempo de organizar las sillas y mesas, así como la colocación de los caballetes con los nombres de

	los participantes y sobre todo brindar una puntual bienvenida al curso.
Contar con equipo de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> • Puede suceder que al momento de explicar algo, se quede sin tinta el marcador, se trabe el disco con la información, se raye el disco de la música, o incluso que algún participante no lleve pluma para tomar nota.
Utilizar un señalador	<ul style="list-style-type: none"> • El cual ayudará a captar la atención de los participantes en los puntos importantes que se desea sean observados con más prioridad que otros.
Llevar siempre un botiquín	<ul style="list-style-type: none"> • Por si una persona se llega a lesionar o sufrir un accidente.
Indispensable llevar un costurero	<ul style="list-style-type: none"> • Ya que al inicio o durante la sesión, como instructor puede existir nerviosismo que puede ocasionar accidentes con la ropa y para evitar esas incomodidades es mejor siempre estar prevenido.
Utilizar frases en hojas	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientar el aula con colores que mantengan vivo el ambiente durante la sesión.
Contar con mesas en las esquinas o en donde mejor convenga	<ul style="list-style-type: none"> • En las cuales se puedan colocar dulces que mantendrán despiertos a nuestros participantes y con más atención durante la sesión

Todas las características mencionadas anteriormente servirán como apoyo en el trato con la gente, sobre todo porque no todas las personas piensan y actúan igual, durante la práctica como instructor en una capacitación debemos de adaptarnos a todos y a cada uno de los participantes, así que a continuación se mencionará una breve descripción de los diversos grupos de participantes que

posiblemente encontremos en una sesión, haciendo mención en primera instancia del concepto de grupo.

2.6 El grupo

“En el libro “Dinámica de grupos, técnicas y tácticas”, los autores González, Monroy y Silberstein llegan a la conclusión de que un grupo es:

- a) Aquel que está formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación social recíproca.
- b) Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- c) Posee intensidad en las relaciones efectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- d) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- e) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- f) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias”.

Por lo tanto, con base a las características anteriores se puede decir que un grupo es aquel conjunto de personas que comparten ideas entre sí y con una finalidad común. Dentro del ámbito laboral un grupo puede estar formado por personas de un mismo departamento, los cuales comparten los mismos conocimientos e ideas para poder llegar a culminar un proceso en el cual estén todos de acuerdo y enterados, ya que pueden existir cambios en los temas a tratar e incluso existir información relevante que después servirá como medio de comunicación para ellos, ya sea adentro o fuera del área de trabajo.

El tipo de grupos que se mencionan a continuación fueron citados del libro “Capacitación y desarrollo de personal” del autor Grados Jaime, el cual trata de

describir de forma concreta y en una sola palabra qué tipo de grupos se pueden llegar a encontrar al momento de impartir el curso.

- Grupo hipopótamo, es un grupo que se caracteriza principalmente por su pesadez, lentitud y dificultad para realizar las cosas, entienden y escuchan al instructor pero su interés es muy bajo y al momento de participar lo hacen sin ganas, al detectar un grupo como éste es necesario tener preparadas diversas técnicas que los hagan moverse de su lugar o simplemente distraerse en otra cosa para que se vuelvan un poco más activos.

- Grupo hormiga, es aquel que está integrado por participantes que seguramente ya se conocen, y esto se nota por la forma en que trabajan activamente, son participativos y colaboran entre sí, es muy fácil que por su forma de trabajo lleguen a ignorar al instructor por eso es necesario establecerse objetivos que vayan acompañando al aprendizaje de estos participantes para que no se desesperen ni se aburran el tiempo que dure la sesión.

En cualquiera de estos dos grupos se van a encontrar diversas actitudes en los participantes por lo que es necesario saber qué tipo de conductas nos podemos encontrar durante el curso, de esta forma sabremos cómo podemos trabajar con ellos y de qué manera benefician o perjudican al grupo, es primordial aclarar que no se cambiará la actitud en cada una de las personas, pero si se puede manejar de tal forma que no nos perjudique durante la sesión ni al inicio ni al final de la misma. Algunas de las posibles personalidades que encontraremos son las siguientes:

- El participativo, es aquel que presenta una actitud positiva y que puede aportar mucho aprendizaje al grupo, siempre y cuando no se desvíe de la temática que se está abordando en ese momento, es importante tener en cuenta que si su participación es más de lo normal, demos oportunidad a otros para poder hacerlo.

- El saboteador, es el participante que se compromete en muchas actividades y no deja hacer nada a los demás, al final termina sin hacer nada y perjudica el desempeño de los demás.
- El tímido, es aquel que se abstiene a expresar sus ideas por temor a que se burlen de él, es recomendable que a este tipo de personas se les haga preguntas sencillas para que se les facilite expresarse, así como elogiarlos continuamente para darles confianza.
- El preguntón, es el típico participante que quiere llamar la atención del grupo y hace preguntas fuera del tema del que se está tratando, es importante contestarle lo que pregunta, o viceversa, hacer una enunciado o frase de tal manera que el mismo se responda.
- El sabelotodo, es aquel que tiene como afán opinar más de lo normal y sentir que sabe más que el instructor, se tiene que observar adecuadamente a la persona para que en lugar de ignorarlo, se pueda aprovechar, de tal forma que el grupo también lo aproveche junto con el instructor para el tema a tratar en ese momento.
- El sabanitas, es el participante que acostumbra llegar tarde a las sesiones e interrumpe al grupo con sus distracciones, se debe de entender que la sesión se inicia a una hora y hay que respetar a las personas que llegan temprano, así que el participante debe de entender que aunque llegue tarde, no se hará un resumen para ponerlo al tanto de la sesión.
- El desinteresado, es aquel que acostumbra estar bostezando durante la sesión, estirándose, durmiéndose y distrayéndose con cualquier cosa, es importante observar para detectar a este tipo de participante y así poder hacerle preguntas constantemente para que esté al tanto de lo que pasa y no continúe con el desinterés.

- El contreras, es el que desde el principio de la sesión no está de acuerdo con nada ni con nadie, puede o no que lo exprese pero es necesario que desde el momento en el que se detecta esta actitud se trate de buscar una alternativa para que calme esa actitud y no contagie al resto del grupo.

Una vez que se conocen tanto los tipos de grupos con los que podemos trabajar como las actitudes que podemos encontrar al impartir un curso de capacitación, es elemental mencionar algunas de las técnicas de enseñanza-aprendizaje que podemos emplear durante la sesión, esto como elemento indispensable en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se da de igual manera en los cursos, en donde se hace necesaria la aplicación de Técnicas de enseñanza-aprendizaje; que permitan reforzar los conocimientos que también se dan en los cursos de capacitación, por lo que se hace necesario revisar los conceptos básicos de: técnica, proceso de enseñanza-aprendizaje, que nos permitan comprender a mayor detalle la importancia del mismo durante la capacitación, además de darle la jerarquía que se merecen los cursos dentro de las empresas.

En todo curso de capacitación es necesario reforzar todo conocimiento adquirido, por lo tanto, es elemental que el capacitador se apoye de diversas técnicas de enseñanza-aprendizaje para lograr una participación activa en los capacitandos, y como consecuencia se logre retroalimentar directamente, así como dar solución a las dudas que pueden aparecer en el momento de la capacitación.

2.7 ¿Qué es una técnica?

“La técnica es el diseño, el modelo congruente y unitario que se forma en base a diferentes modos, a partir de los cuales se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance otras metas más”. (González, 1999, p. 51).

Lo mismo pasa con la capacitación, el instructor debe de quitarse el papel de “maestro” que sólo se para en frente de un grupo de personas para transmitir cierto conocimiento, pero se debe de tomar en cuenta que se tiene que guiar, dirigir, ayudar y orientar a un trabajador en el momento de la capacitación para que de esta forma el capacitando logre adquirir nuevos conocimientos, los cuales pueda hacer útiles tanto en el lugar de trabajo como en su vida diaria, y es en ese momento donde podemos hablar de una enseñanza que ejecuta el instructor en el momento de la capacitación con la intención de favorecer el desempeño laboral del trabajador, entendiendo que la enseñanza es definida como:

“El proceso de ayuda que se va ajustando en función de cómo ocurre el progreso en la actividad constructiva de los alumnos, es decir, la enseñanza es un proceso que pretende apoyar el logro de otros aprendizajes”. (Díaz, 2002, p.140).

Por lo tanto, la enseñanza es aquella por medio de la cual se conseguirá incorporar nueva información que ya se tiene presente, en este caso, en los capacitandos y por medio de las ideas y las percepciones del mismo, el instructor podrá llevar a cabo el proceso que le permite llegar al objetivo de la capacitación y sobre todo al desempeño laboral a través de la adquisición de habilidades y destrezas necesarios para su desarrollo, es decir, se lleva a cabo un aprendizaje el cual es definido como:

“Aquel que implica un proceso constructivo interno, autoestructurante y en este sentido, es subjetivo y personal, por lo tanto el aprendizaje tiene un importante componente afectivo, por lo que juegan un papel crucial los siguientes factores: el autoconocimiento, el establecimiento de motivos y metas personales, la disposición por aprender, las atribuciones sobre el éxito y el fracaso, las expectativas y representaciones mutuas”. (Díaz, 2002, p.36).

Es a lo que debemos llegar como instructores de capacitación, establecernos el objetivo de lograr que el capacitando adquiera nuevos

conocimientos que a su vez le sirvan para experimentar en diversos contextos, no únicamente en el trabajo, para que por medio de este, se logren descubrir nuevas cosas e incluso ampliar el conocimiento de lo ya adquirido y primordialmente, lograr captar el interés de cada persona para que este a su vez desarrolle una mentalidad abierta que necesite nuevas inquietudes que podrán ser resueltas por el mismo, por lo tanto es primordial que el instructor se apoye de diversas técnicas de enseñanza-aprendizaje.

2.8 Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje

Las técnicas de enseñanza aprendizaje son definidas como: “el recurso didáctico al cual se acude para concretar una parte del método en la realización del aprendizaje, al utilizarlas, puede ser necesario el manejo del material didáctico” (Chávez, 1987, p. 23), los cuales son definidos como:

“Todo aquel elemento concreto que se utiliza por un instructor para sustituir la realidad y representarla de la mejor forma posible, de modo que facilite su objetivación” (Chávez, 1987, p. 23).

Ahora bien, las técnicas de enseñanza-aprendizaje, son indispensables en los cursos de capacitación para enriquecer el proceso y favorecer la adquisición de conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo lo más exacto posible.

Por otro lado se recurren a materiales didácticos que pueden clasificarse como:

Clasificación del material didáctico	
* Visuales	Rotafolio, pizarrón, proyector, carteles, fotografía, pinturas, libros de texto, diapositivas, revistas, periódicos.
* Auditivos	Grabaciones en cassette, grabaciones en cinta, discos, programas de radio.

* Audio-visuales	Programas de televisión, películas, obras de teatro
* Experimentales	Material de laboratorio, plastilina, arcilla, arena, etc.

Por lo tanto una técnica de enseñanza-aprendizaje es un recurso por el cual un instructor podrá apoyarse para orientar a otro en la etapa del nuevo conocimiento y experimentación a través de un medio social, el cuál le ayudará a entender y poner en práctica los nuevos conocimientos ya sea por medio de recursos didácticos o por medio de la socialización que finalmente ayudarán a experimentar al individuo todo lo adquirido para ser utilizado en diversos contextos.

Si hablamos de una clasificación de materiales didácticos, es indispensable mencionar que también existe una clasificación de técnicas de enseñanza-aprendizaje.

2.9 Tipos de técnicas de enseñanza-aprendizaje

A continuación se mencionarán la clasificación de técnicas de enseñanza-aprendizaje, en las cuales el instructor se puede apoyar para poder llevar a cabo de forma adecuada un curso de capacitación y poder lograr así el objetivo del mismo.

Los conceptos que a continuación se mencionaran fueron citados del autor Núñez en su libro “Dinámica de grupos técnicas y tácticas”

Técnica	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades recreativas 	<p>Son técnicas que no están orientadas hacia una meta específica y que ejercen su efecto de un modo indefinido e indirecto. Entre dichas actividades se pueden mencionar la música, los juegos, etc., donde los grupos pueden elegir actuar con sus objetivos principales puestos en el campo de la recreación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica demostrativa 	<p>Es utilizada con el fin de instruir, principalmente en lo relacionado a destrezas manuales. Esta técnica consiste en que el instructor ejecuta y explica una operación frente a un grupo. Posteriormente cada participante debe ejecutar por sí solo la operación bajo la supervisión del instructor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo 	<p>Es conocido como la discusión entre dos personas eruditas capaces de someter una conversación equilibrada y expresiva, sobre un tema específico, ante un grupo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Discusión en grupos pequeños 	<p>Consiste en el intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, los integrantes son enseñados a pensar como grupo y a desarrollar un sentido de igualdad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dramatización 	<p>Esta técnica se refiere a la interpretación teatral de un problema o una situación en el campo general de las relaciones humanas. Se trata de un método que por sí mismo crea informalidad, es flexible, permisivo y facilita la</p>

	experimentación, estableciendo una “experiencia común” que puede emplearse como base para la discusión.
• Técnica expositiva	Esta técnica se refiere a la exposición oral de un tema, hecha por un experto ante un grupo. Puede ser usada para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos o informaciones de diversos tipos.
• Mesa redonda	Esta técnica brinda la oportunidad de exponer y enfocar diferentes puntos de vista, hechos y actitudes sobre un tópico, permitiendo un máximo de interacción y de interés.
• Método de diálogos simultáneos	Se trata de un procedimiento muy informal, que garantiza virtualmente la participación total y, por lo tanto, tiene un potencial mayor para la intervención de todos los individuos, esta técnica puede ser usada en casi cualquier grupo por ser práctica y fácil de aplicar.
• Phillips 66	Consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños, de cuatro a seis integrantes, con el propósito de discutir o analizar un tema, permite la participación de todos los presentes, de esta manera se estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño, y por medio de la información inicial dada al grupo mayor, se facilita la comunicación y la participación de todos los integrantes.
	La finalidad de esta técnica es la de presentar

• Role playing	una situación de la vida real con personas que encarnan un “personaje típico”.
• Sociodrama	Puede definirse como la representación dramatizada de un problema concerniente a los miembros del grupo, con el fin de obtener una vivencia más exacta de la situación y encontrar una solución adecuada.

Como se puede observar en la tabla anterior, estas son tan sólo algunas de las técnicas que el instructor puede utilizar para reforzar el conocimiento adquirido en los capacitandos, siempre y cuando se conozca y se aplique adecuadamente una técnica es como dará el resultado esperado, también es recomendable utilizar cierta técnica para cada tipo de grupo, conceptos que se dieron con anterioridad para poder complementar la información.

Ahora que se tiene el conocimiento acerca de que es curso de capacitación las recomendaciones tanto para el instructor como para los participantes, los tipos de grupos y de técnicas de enseñanza-aprendizaje, también es trascendental mencionar el aspecto legal de la capacitación, que se requiere para poder llevarla a cabo y sobre todo conocer los derechos de los patrones y de los empleados para su aplicación.

CAPÍTULO 3
LEY FEDERAL
DEL TRABAJO

CAPÍTULO 3 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

En este capítulo se hará una breve mención de los artículos que corresponden a la Ley Federal del Trabajo, cuarta edición, actualizada en el año 2009 por Miguel Carbonell, documento que resulta primordial a tratar en el tema de capacitación, ya que se pueden observar y analizar los avances y requerimientos nuevos que se piden tanto al patrón como al trabajador dentro de la organización.

3.1 Obligaciones de los patrones

TÍTULO CUARTO-Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones
Capítulo I-Obligaciones de los Patrones.
Artículo 132

Fracción XV.- “Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título”.

Como hace mención el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, uno de los compromisos más importantes dentro de este tema a tratar, es la capacitación en la cual ya se debe de tomar en cuenta como una obligación de los patrones para sus empleados, ofreciendo así una mejor preparación y mayores beneficios dentro del lugar de trabajo.

3.2 De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores

Capítulo III Bis
De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores

Este capítulo se forma por 24 artículos que corresponden al tema de capacitación, con diversos tipos de información igual de relevante entre los mismos.

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

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

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

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

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

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

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

- Artículo 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, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

- Artículo 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 formen 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.

- Artículo 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 perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

- Artículo 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.

- Artículo 153-K.-La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las 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 conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

- Artículo 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.

- Artículo 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.

- Artículo 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.

- Artículo 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 o 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.

- Artículo 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 convenga.

• Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos 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 se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

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

- Artículo 153-R.-Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación 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.

- Artículo 153-S.-Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve 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.

- Artículo 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 Secretaría 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.

- Artículo 153-U.-Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibirla, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad

instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

- Artículo 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 Secretaría 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 trata 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.

- Artículo 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 inscritos 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.

- Artículo 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.

3.3 Autoridades del trabajo y servicios sociales

TÍTULO DÉCIMO PRIMERO-Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 526.-Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título.

3.4 Del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento

Capítulo IV

Del Servicio Nacional del empleo, capacitación y adiestramiento

Artículo 537.-El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

Artículo 538.-El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior.

De acuerdo con estos artículos y disposiciones se puede entender que la capacitación no es sólo un proceso del cual podemos hacer uso dentro de una empresa, existen cláusulas y diversas normas las cuales la institución debe de cumplir, ya sea como patrones o como instructores, es necesario seguir las normas que tiene la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ya que debe de existir un control no solo de que tipo de cursos se van a dar, sino de cuantas personas se están capacitando, como se están capacitando y los resultados obtenidos después de esta capacitación, así como todo proceso a seguir en caso de que los empleados de la empresa para la que se esté trabajando, ya se encuentren preparados en el tema a impartir, es necesario justificar el porqué de esta falta de capacitación en estas personas. Así como estas observaciones, a través del camino de la capacitación como instructor, se pueden encontrar diversas situaciones, las cuales seguramente deben de llevar un procedimiento que establezca la Ley Federal del Trabajo, para su mayor cumplimiento como un proceso, el cual va acompañado de enseñanza y aprendizaje pero igual de diversas normas que deben de ser cumplidas tanto por los patrones como por los empleados de dicha institución.

Lo mencionado anteriormente en los artículos de la Ley Federal del trabajo deben ser analizadas tanto por los trabajadores como por los patrones ya que ambos tienen que conocer sus derechos y obligaciones en lo que se refiere a capacitación, así como conocer qué tipo de instituciones se relacionan en el proceso de capacitación, una de ellas es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la cual se va a encargar de vigilar que se rijan todas las normas que proceden para un curso de capacitación, ya que si un instructor quiere dar cursos en otras instituciones debe de estar avalado todo su programa por esta

institución antes de ofrecer sus servicios en otras organizaciones. Al igual que el tipo de certificaciones que se dan a los empleados al tomar un curso, las evaluaciones, la continuidad y la mejora que se va observando, el patrón por ejemplo, si tiene a un responsable que se va a encargar de dar la capacitación, también debe de ser un programa que se de alta ante la STPS, son diversos requisitos que como capacitadores, empleados y patrones se deben de conocer, ya que la capacitación no solo se trata de pararse y hablar ante la gente, o contratar a alguien para que de un curso o simplemente sentarse y escuchar de que habla una persona, se trata de dar continuidad al proceso de enseñanza aprendizaje en las organizaciones a los empleados para mejorar el nivel de desempeño y productividad en los mismo y elevar el compromiso dentro y fuera de la empresa.

Ya que se conoce de forma legal la capacitación es necesario conocer los beneficios que esta trae una vez que es aplicada con efectividad y sobre todo con el seguimiento a la información desarrollada en los 3 capítulos anteriores, por lo que a continuación se mencionarán algunos beneficios como son: la motivación laboral, la disminución de la rotación de personal, incentivos emocionales y la productividad, todos con un sentido primordial gracias a la capacitación como base esencial dentro de la preparación y actualización de los trabajadores en una organización.

CAPÍTULO 4
BENEFICIOS DE
LA
CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 4

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

4.1 Motivación laboral

¿Qué es la motivación?

“La motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades”. (Chiavenato, 2006, p. 102).

Lo mismo pasa con la motivación laboral, las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan, en este caso en el laboral. Si hay dificultades en la relación con el patrón o incluso con el mismo grupo de trabajo, puede aumentar la rotación de personal, bajar la autoestima del empleado, aumentar la fatiga psicológica e incluso reducir los niveles de desempeño.

Todos los patrones se deben de dar a la tarea de llevar a cabo esa tensión en el empleado, de manera que este logre un comportamiento de necesidad en alguna situación o incluso actividad para que el mismo empleado tenga la necesidad de estar motivado en algo o con algo.

“Cuando más sepa el supervisor acerca de los antecedentes remotos de una persona, de su adecuación, pasatiempos, vida social, salud, religión, historia de trabajo, vida familiar actual, etc., mejor la entenderá y mejor será el trabajo que realice para motivarla”. (McQuaig, 1985, p. 29).

Debido a que al conocer los intereses de sus empleados puede tener la forma de llegar a ellos, de tal manera que pueda motivarlos en algo que les guste y les llame la atención. No se trata de que el patrón conozca a todos y a cada uno de sus empleados pero para esto existen áreas como Recursos Humanos, de la cual están encargadas personas preparadas y saben cómo llegar a esa persona

utilizando las herramientas que se consideren necesarias para poder lograr una motivación efectiva en el empleado.

Otra recomendación que se puede llevar a cabo es la siguiente:

“El supervisor puede hacer una rotación en sus puestos, a fin de que adquieran más experiencia. A intervalos regulares, elogia su trabajo para hacerles saber cómo salen las cosas y en donde pueden mejorarse. Critica constructivamente su trabajo en tal forma que a ellos les gusta y sientan que es una forma de reconocimiento. Los recomienda por su buen desempeño y les da pleno crédito por las ideas nuevas. Constantemente los adiestra y los guía para ayudarles a alcanzar su máximo potencial en el trabajo”. (McQuaig, 1985, p. 16).

Esta cita es muy interesante ya que nos hace mención de un punto muy importante para el trabajador como es el reconocimiento, es necesario que como patrón o jefe directo de una persona se le reconozca en su trabajo y en sus logros, de esta forma se podrá motivar de manera constante al personal sin la necesidad de otorgar algún tipo de incentivo material, incluso el reconocimiento se puede hacer colocando cuadros en el periódico mural que mencionen a los mejores empleados del mes, o haciendo juntas para entregar reconocimientos a los más productivos. Otro punto que se menciona en la cita anterior es el ofrecimiento de preparación, en el cual entra el papel de la capacitación ya que si se prepara constantemente a los empleados su conocimiento continuará creciendo y no solo eso, lograrán aumentos de puesto que son muy deseables en los trabajadores, siempre y cuando se lleve a cabo una capacitación efectiva es como la agradecerán los empleados ya que de esta forma es como lograrán llegar a sus expectativas.

Gracias a la motivación laboral se pueden lograr situaciones importantes como es la disminución de la rotación de personal, tema que se tratará en el punto siguiente.

4.2 Disminución de la rotación de personal

¿Qué es la rotación de personal?

“Es el retiro voluntario o involuntario y permanente de un trabajador de la organización”. (Rodríguez, 2001, p.374).

La capacitación es un factor importante que ayuda a disminuir este tipo de situaciones que se dan en una organización, la insatisfacción en los trabajadores se puede deber a las malas remuneraciones (sueldo, prestaciones, bonos, etc., todo aquello que tenga que ver con cualquier pago que influya en el desempeño del trabajador), pero solo se piensa en el monto que recibe un empleado y no se concientiza que la rotación de personal también se puede deber a la falta de satisfacción personal, en la cual se involucra la capacitación, puede un empleado tener buenas remuneraciones y aun así presentar una renuncia voluntaria debido a que la preparación en un puesto es muy limitada, se puede entrar a una empresa con un puesto específico y seguir elevando de nivel pero con actividades un poco más complejas o con un alto mando de autoridad y liderazgo, pero se olvida la parte de la preparación y la actualización de la cual forma parte la capacitación, las constantes actividades que se frecuentan pueden llegar a aburrir a un empleado, en cambio si se sigue preparando a un trabajador, él mismo puede motivarse con la constante preparación que se les está brindando a tal grado de alcanzar una satisfacción laboral que evite la rotación de personal.

Existen varios factores como es la motivación laboral, pero también existen diversas formas que se basan en los reconocimientos para evitar problemas tan constantes en las empresas como es la rotación de personal. Los incentivos son uno de ellos, muchas empresas creen que al hablar de incentivos se trata únicamente de dinero, pero a continuación se dará una breve descripción acerca de los tipos de incentivos que se pueden ofrecer en una organización.

4.3 Incentivos emocionales

Para desarrollar el tema siguiente es necesario mencionar que la información citada a continuación se tomo de la expo incentivos 2010 en el WorldTrade Center de la Ciudad de México en el mes de noviembre. Dicha conferencia con el nombre: “Más allá del salario: incentivos emocionales”, impartida por los hermanos Pichardo, quienes son los creadores del movimiento internacional “Disfruta la vida” y directores de la organización de conferencias Internacionales (OCI) la cual es una de las asociaciones de conferencistas más importantes de habla hispana.

¿Qué es un incentivo?

De acuerdo a lo mencionado en la conferencia se puede definir a un incentivo como un estímulo para los trabajadores de todos los niveles, el cual sirve para premiar, motivar y estimular a las personas. Los principales objetivos de los incentivos son reducir la rotación de personal, elevar la moral de la fuerza laboral y reforzar la seguridad laboral.

Objetivos que deben ser tomados en cuenta ya que con base a ellos se puede ir mejorando la estabilidad laboral en una persona y sobre todo de la organización.

Existen diversos tipos de incentivos, como son:

- ✓Asistenciales: Buscan brindar al trabajador y a su grupo familiar cierto grado de seguridad en caso de necesidades imprevistas.
- ✓Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación y salud mental.
- ✓Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.
- ✓Bonos: Pensiones, complementos de sueldo, reembolso de servicios médicos y medicinas.

✓Asistenciales: Servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica.

✓Recreativos: Condiciones de descanso, diversión y viajes.

Por medio de los tipos de incentivos se puede observar que los estímulos que se les dan a los trabajadores no únicamente pueden referirse al sentido monetario, a adquirir mejor sueldo, mayores prestaciones o bonos de productividad, existen otro tipo de estímulos que son benéficos no solo para el trabajador sino a su familia, ya como se mencionó anteriormente, de acuerdo al tipo de incentivo que se brinde es como se disfrutará del mismo. Es deseable que en todas las empresas se manejen este tipo de incentivos, sin importar la distancia, incluso pueden ser lugares que están dentro del área de trabajo sin necesidad de salir del país como creen muchos patrones al brindar un incentivo de este tipo. Como se sabe, no todas las empresas alcanzan los recursos para brindar este tipo de estímulos pero es muy importante que se conozca que al personal no se le puede retener únicamente por lo económico sino también por lo emocional.

De acuerdo a los temas desarrollados con anterioridad se puede llegar al siguiente tema, la productividad, la cual gracias a todos los aspectos anteriores, se puede ir elevando el desempeño de los empleados y por consiguiente elevar la productividad en los mismos, que es lo que todo patrón desea que se alcance en su organización.

4.4 Productividad

“Se le llama productividad al esfuerzo que desarrollan los trabajadores de una organización la cual se enfoca en el mejoramiento de las actividades laborales para lograr mejores resultados de operación”. (Rodríguez, 2001, p. 370).

La productividad va de la mano con la motivación, los incentivos y sobre todo con la capacitación ya que si se prepara de forma adecuada a los empleados en sus actividades a desempeñar, en el transcurso del tiempo lograrán hacerlo

eficazmente y así elevar la productividad no sólo en sus funciones sino de la misma organización. Por medio de las evaluaciones del desempeño es como se puede conocer la productividad de un trabajador, en la tabla que a continuación se muestra se pueden conocer tres aspectos.

Aspecto	Descripción
a) Resultados obtenidos al realizar las tareas individuales	Se deben definir claramente las metas generales y específicas de cada trabajador y los indicadores de desempeño que se utilizarán para evaluarlo.
b) Comportamiento	Este aspecto evalúa el desempeño de un grupo en cuanto al logro de resultados más que la contribución individual de los empleados.
c) Rasgos	El empleado es normalmente evaluado por el jefe inmediato, se evalúan aspectos como son: La actitud, la responsabilidad y la cooperación.

La tabla anterior muestra los rasgos que resultan primordiales para conocer el desempeño tanto individual como grupal de los trabajadores y así lograr una mejor productividad que resulte importante para el crecimiento de la organización y de los trabajadores en su ámbito no solo laboral sino personal y social.

Con los conceptos mencionados anteriormente se puede llegar a la conclusión de que la capacitación no sólo sirve para preparar a los trabajadores en las actividades laborales, sino que se puede ver a la capacitación como un estímulo para continuar trabajando en una empresa o incluso como un privilegio, ya que en muchas instituciones no se aplica. Lo que no se sabe es que las malas ideas que se tienen acerca de fomentar la capacitación en una empresa no sólo genera gastos sino que a la vez permite que los empleados eleven su nivel de productividad en las tareas laborales y que puedan llevar una vida diaria en la cual se puedan aplicar los conocimientos que se adquieren por medio de ella. Ideas

que se espera que con el tiempo cambien para beneficio no sólo de los empleados, sino de la empresa misma.

CAPÍTULO 5

LAS

PYMES

CAPÍTULO 5

LAS PYMES

La presente investigación se llevó a cabo en una Pyme, por lo que es importante conocer cómo surgen estas empresas.

5.1 ¿Qué es una Pyme?

Pyme significa Pequeñas y Medianas Empresas, las cuáles surgieron a partir de los años sesentas en Argentina y fueron dando origen en diversos países como son Brasil, Japón y México. Las Pymes fueron creciendo con el paso del tiempo en México por lo que la Secretaría de Economía (SE) creó una subsecretaría exclusiva para las Pymes, a la cual se le nombró como Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), en la cual se ofrecen y brindan guías y servicios para hacer crecer o poder formar una Pyme, estos servicios son: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico. Al hacer un estudio sobre las Pymes, se observó que existían empresas aun más pequeñas y era necesario nombrarlas de una forma para poder entrar dentro de la clasificación y poder brindar los mismos beneficios que a las Pymes, por lo tanto se les dio el nombre de Micro empresas.

“Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las MiPyMEs, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. En el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyMEs”

Consultado en: (<http://www.economia.gob.mx/>, 27/06/2011, 13:56)

A continuación se hará mención de cómo es que se clasifica a una Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

“La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.”

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industrias y servicios	Desde 11 hasta 55	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Consultado:(<http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/29/06/2011>, 21:34).

Como se menciona en la tabla anterior, al clasificar a una Micro, Pequeña y Mediana Empresa, no sólo nos podemos referir al número de trabajadores que trabajan en ella, sino tomar en cuenta el sector de la organización, el rango de número de trabajadores, el monto total de ventas anuales y por último el tope máximo combinado, que es el que nos dará un resultado al final para poder entrar dentro de la clasificación de la tabla anterior, por lo que la empresa DSCORP S.A de C.V, (empresa en la cual se llevó a cabo la presente investigación), se encuentra dentro de la clasificación de pequeña empresa debido a que dentro del sector comercial, no tiene más de 30 trabajadores y sus ventas anuales no rebasan los \$100, 000,000.00 mdp.

5.2 Historia de DSCORP S.A de C.V

DSCORP S.A de C.V es una pequeña empresa, la cual surgió el 26 de Marzo del 2004, por su fundador el Ing. José Sergio Aguirre Zurita y su hermano Rubén Aguirre Zurita, ellos iniciaron con la idea de crear aparatos de seguridad para las empresas, como eran: cámaras IP, cámaras web y cámaras de video, se dieron cuenta de la gran capacidad que tenían dentro del ámbito tecnológico así que junto con sus dos primeros empleados Paul Aguirre Zurita y Oscar Galindo iniciaron un proyecto al que nombraron “Warriors”, software por medio del cual al ser instalado dentro de la red de sistemas de una empresa se podía ofrecer una seguridad de filtrado de páginas web que no podían ser consultadas por los trabajadores, filtrado de spam y virus en correos electrónicos, seguridad de la base de datos y filtrado de virus en todo el sistema. Los grandes trabajos de investigación y sobre todo los resultados que se obtuvieron con este equipo, llevaron a DSCORP a incrementar su nivel de ventas y sobre todo de trabajadores, enseguida se contrataron a dos programadores PHP, Jonathan Estrada e Iván Gaspar, quienes al paso del tiempo alcanzaron puestos de coordinadores dentro del producto WARRIORS. Al lograr alcanzar un nivel alto de ventas se dieron cuenta que necesitaban a una persona que pudiera hacerse cargo del área de soporte técnico, por si existían fallas en los equipos, así que se incorporó Alicia Basurto, especialista en soporte técnico y con una Ingeniería en Sistemas. La empresa siguió creciendo hasta llegar a la necesidad de contratar a más investigadores, administradores y técnicos que pudieran lograr la productividad que en ese momento estaba alcanzando DSCORP.

En la actualidad DSCORP es una compañía que ha sido creada para satisfacer las necesidades de las empresas y automatizar sus procesos, ya sean administrativos, de control, o de bases de datos de forma interna o a través de Internet. DSCORP se especializa en la generación e implementación de sistemas de gestión tanto contable como administrativa y de producción, además de control de procesos, la finalidad de la empresa es apoyar a los clientes a ubicarse siempre delante de la competencia.

Nota: La historia de la empresa fue redactada por medio de una fuente directa proporcionada por la empresa, por lo tanto, cuenta con veracidad y confiabilidad por parte de la misma.

5.3 Misión, visión y valores DSCORP S.A de C.V

► MISIÓN: Ser líderes en el mercado en tecnologías de información; diseñando, desarrollando y fabricando productos innovadores, que superen las expectativas de clientes y productos de la competencia, utilizando una base de conocimientos generadas por nuestro personal especializado.

► VISIÓN: Ser un corporativo internacional, con productos y servicios bien posicionados en los mercados de Tecnologías de Información. Tener centros de investigación y capacitación especializada en tecnologías propias y abiertas.

► VALORES: Calidad, respeto, responsabilidad, integridad, trabajo en equipo, compromiso, cortesía y confianza.

5.4 Objetivos de DSCORP S.A de C.V para su equipo de trabajo.

- Disminuir la rotación de personal dentro de la empresa para formar un equipo de trabajo fijo.
- Actualizar gratuitamente a todos los colaboradores tanto becarios como a los ya establecidos en una preparación continua de habilidades gerenciales.
- Guiar por medio de herramientas de trabajo para el logro de las metas.
- Fomentar la participación de todos los colaboradores dentro de la empresa para mejorar la socialización.
- Apoyar en los obstáculos que se presenten en todas las áreas.

Al iniciar como coordinadora del área de recursos humanos y capacitación dentro de la empresa DSCORP, pude observar la falta de planes de trabajo en las áreas, no existía un proceso el cual indicará cómo poder llevar a cabo las funciones y como resolver los problemas que se pudieran presentar en cualquier

momento con el personal. Muchos colaboradores de la empresa se mostraban aburridos de su trabajo, no entendían los manuales que les indicaban sus actividades y esto era un gran problema para la empresa, ya que al existir nuevos ingresos se presentaban las mismas inquietudes que mostraban los empleados que ya llevaban cierto tiempo laborando para esta organización; se pudo observar la constante rotación de personal que afectaba tanto a la empresa como a los mismos colaboradores, ya que no podían terminar de preparar a un becario para iniciar con sus labores cuando a la semana de ingreso o incluso a los dos o tres días de estar ahí ya no regresaban, esa situación me llevó a la tarea de crear un plan de trabajo para los becarios que ingresaran a la empresa. Antes de mencionar este plan de trabajo es importante señalar los objetivos de DSCORP, los cuales no se lograban cumplir por no tener clara la forma de inducción y escalafón del personal que ingresaba. Los objetivos son los siguientes:

Ahora que se conoce la historia, la misión, la visión y los valores de DSCORP S.A de C.V, es indispensable mencionar los talleres que formaron parte del plan de trabajo de capacitación, así como el plan de trabajo que se diseñó para los becarios que con el constante desarrollo personal y profesional al terminar sus niveles, podrían formar parte del equipo de trabajo de la empresa pero ya con un puesto formal y una responsabilidad específica.

Una vez que se conoce la planeación estratégica de Dscorp será más fácil entender el capítulo siguiente, ya que se tiene presente quién fundó la empresa, como es el trabajo del personal y sobre todo por qué se clasifica dentro de una pequeña empresa, motivo por el cual se diseñó un programa de capacitación como el que se presentará a continuación.

CAPÍTULO 6
TALLERES DE
PLAN DE
TRABAJO DE
CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 6

TALLERES DE PLAN DE TRABAJO DE CAPACITACIÓN

6.1 Plan de trabajo de capacitación

Para desarrollar este punto es necesario mencionar que dentro del área de capacitación y Recursos Humanos se creó un plan para las personas que iniciarán como becarios dentro de la empresa, ya que antes de poder tener una responsabilidad dentro de la misma es necesario conocer de principio a fin todos los procesos y las herramientas que se utilizan para producir un equipo de software WARRIORS, así que se dividió en 4 niveles el plan.

A continuación se describe de manera breve cada uno de los 4 niveles de becarios, sus funciones, sus responsabilidades y los temas de los cursos de capacitación diseñados para todos los colaboradores:

NIVEL 1 BECARIOS

Todas las personas que ingresen como becarios dentro de la empresa tendrán que iniciar en este nivel.

*Duración obligatoria tiempo completo: 2 semanas

*Duración obligatoria medio tiempo: 1 mes

Actividades: capacitación en Linux, HTML, Perl, JQuery, Eclipse, VMWare, estándar de programación; desarrollo de programas basados en los temas anteriores.

Responsabilidad: Estudiar todos los temas vistos en la capacitación, para poder llegar a la elaboración de programas de práctica y colaboración en un proyecto de la empresa.

Capacitación: Tema 1: Administración del tiempo.

NIVEL 2 BECARIOS

A partir de este nivel se requiere que el becario tenga mayor responsabilidad en cuanto al proyecto que se le asigne, con la ayuda de la capacitación técnica, ya se tienen los conocimientos necesarios para poder realizar el trabajo.

También al llegar a este nivel los becarios deben de tomar los cursos institucionales, para continuar con la preparación administrativa dentro de la empresa. Cada curso se programa en fechas y horas fijas para evitar que el becario se atrase en los avances de su proyecto.

*Duración mínima medio tiempo: 2 meses

*Duración mínima tiempo completo: 1 mes

Actividades: Desarrollo del proyecto asignado.

Responsabilidad: Entrega del proyecto en tiempo y forma.

Capacitación: Tema 2: Atención al cliente y Tema 3: Liderazgo

NIVEL 3 BECARIOS

A partir de este nivel se requiere que el becario tenga mayor responsabilidad tanto en el proyecto que tenga que entregar a su responsable de área como al inicio de capacitación específica dentro de un área de trabajo, para poder hacerse cargo de la misma un vez finalizados los 3 niveles de becario.

*Duración mínima medio tiempo: 3 meses

*Duración mínima tiempo completo: 2 meses

Actividades: Desarrollo de las actividades asignadas por su responsable de área.

Responsabilidad: Entrega de las actividades y tareas asignadas.

Capacitación: Tema 4: Manejo de estrés laboral y Tema 5: Coaching.

NIVEL 4 COLABORADORES

Este es el nivel máximo alcanzado por un becario, ya que al iniciar como colaborador de DSCORP se realiza una evaluación de su proyecto entregado como becario para que se le pueda asignar un área específica de trabajo.

*Duración obligatoria: Tiempo completo

*Horario: Lunes a Viernes 9:00-19:00 hrs.

Actividades: Capacitación por los coordinadores en los programas correspondientes al área asignada, capacitación gerencial, desarrollo de programas, asignación de proyectos a becarios, asesoría a becarios y solución de problemas en su área correspondiente.

Responsabilidad: Desarrollo y buen funcionamiento del área.

Capacitación: -Tema 6: Trabajo en equipo

-Tema 7: La importancia de dar y recibir feedback

-Tema 8: Tips para trabajar la memoria

-Tema 9: Cómo delegar tareas de trabajo

-Tema 10: Cómo establecer objetivos

-Tema 11: Cómo elaborar una presentación

-Tema 12: Innovación y creatividad en el trabajo en equipo

-Tema 13: Educación financiera

Beneficios en el aspecto laboral

Todos los becarios tienen derecho a desarrollarse dentro de DSCORP S.A DE C.V como colaboradores, para crecer dentro del mismo departamento o simplemente mejorar y reforzar los conocimientos ya adquiridos durante el periodo de becarios, por este motivo, siempre que sea posible, los puestos vacantes serán anunciados en el periódico mural de la empresa, por lo cual, una vez terminado el periodo de prestación como becario y pasar los 3 niveles obligatorios, se realizará una evaluación técnica en caso de estar interesado en alguna vacante como colaborador y de esta forma ascender jerárquicamente al nivel 4 que se maneja dentro de DSCORP S.A DE C.V

En el siguiente punto a desarrollar se mencionarán de forma concreta los cursos que se implementaron en el plan de trabajo de capacitación tanto para los 3 niveles de becarios como para el nivel 4 de colaboradores de DSCORP, cada curso se describirá por medio de una carta descriptiva, la cual es definida cómo;

“Un documento en el que se indican, con la mayor precisión posible, las etapas básicas de todo proceso sistematizado: la planeación, la realización y la evaluación” (Gago, 1977, p. 19).

Como se menciona en la cita anterior, por medio de la carta descriptiva se logrará expresar lo que pretendemos lograr con el curso, la manera en que lo vamos a hacer y los medios o recursos didácticos que se utilizarán para poder llevar a cabo cada uno de los temas que conforman nuestro plan de trabajo.

A continuación se mencionará el temario de los niveles a cursar tanto por los becarios como por los colaboradores, incluyendo el objetivo, los temas de capacitación a desarrollar en cada uno, los recursos didácticos utilizados por nivel y una evaluación que podrá dar continuidad de un nivel a otro para poder ascender.

6.2 Talleres de capacitación para DSCORP S.A de C.V

Un plan de trabajo es indispensable para todo capacitador, por lo tanto es necesario desarrollar cada nivel de trabajo con el que se planea impartirla capacitación, de esta forma se podrán conocer los nombres de cada nivel, el objetivo, los temas de capacitación que se van a brindar, los recursos didácticos y la evaluación a trabajar, así como clasificarlos en el área en la que se vaya a implementar dicho plan.

La importancia de manejar un plan de capacitación de la forma en la que se va a demostrar a continuación, es para que las personas a quienes se les va a presentar este trabajo, logren entender a lo que se quiere llegar como capacitador, el porque dividir y hacer grupos de trabajo dentro de la misma empresa, así como las ventajas que se pueden obtener al dar un objetivo propio a cada nivel y los resultados que se pueden obtener si un trabajador inicia como becario en la empresa.

El objetivo de este plan, es lograr que las personas que acaban de terminar una carrera o siguen estudiando, puedan desarrollarse en una empresa, la cual les brinda una oportunidad de crecimiento, adaptándose tanto a sus capacidades como al tiempo que pueden dedicar a su preparación como profesionistas, para que en un futuro se logren formar personas responsables y emprendedoras en los diversos contextos en los que quieran establecerse.

-Nombre: Nivel 1 Becarios

-Objetivo: Integrar al becario tanto en el núcleo laboral como social dentro de la empresa para poder fomentar el conocimiento práctico de los conocimientos teóricos adquiridos en la institución educativa de preparación o de egreso.

-Temas de capacitación:

1.-Administración del tiempo

- 1.1-¿Qué es la administración del tiempo?
- 1.2-El proceso de la administración del tiempo.
- 1.3-Comprender como utilizar su tiempo.
 - 1.3.1-Entrega de proyectos.
 - 1.3.2-Soporte.
 - 1.3.3-Desarrollo.
 - 1.3.4-Investigación.
 - 1.3.5-Llamadas telefónicas.
 - 1.3.6-Juntas de trabajo
 - 1.3.7-Trabajos administrativos.
- 1.4-Objetivos como guías.
- 1.5-Pautas para evitar exigirse demasiado.
- 1.6-Herramientas de programación.
- 1.7-¿Cómo controlar las pérdidas de tiempo?
- 1.8-Consejos para programar su tiempo.
- 1.9-Consejos para atenerse a su agenda.

-Recursos didácticos/humanos:

- Computadora
- Aula de capacitación
- Coordinador de área
- Manual del área correspondiente

-Bibliografía:-Centro México emprende. Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.

-Evaluación: Examen escrito con los conceptos básicos vistos en la capacitación técnica con el coordinador del área de trabajo correspondiente. La calificación mínima deberá ser de 8 para poder continuar en el siguiente nivel.

Nombre: Nivel 2 Becarios

-Objetivo: Complementar los conocimientos aprendidos en el nivel 1 para la asignación de un trabajo de investigación que logre que el becario sea capaz de interpretar la información de los manuales escritos hacia el nivel tecnológico.

-Temas de capacitación:

2.-Atención al cliente

- 2.1-Los diez mandamientos de atención al cliente.
- 2.2-El proceso de comunicación.
- 2.3-Destrezas comunicativas.
- 2.4-Habilidades sociales en el trato al cliente.
- 2.5-Recursos para mejorar la capacidad de comunicación.
- 2.6-Técnicas de comunicación.
- 2.7-Vocabulario y expresiones.
- 2.8-La comunicación con el cliente.
- 2.9-La importancia de escuchar.

3.-Liderazgo

- 3.1-¿Qué es el liderazgo?
- 3.2-Características de un líder.
- 3.3-Proceso de liderazgo.
- 3.4-Grid de la supervisión.
- 3.5-Empowerment.

-Recursos didácticos/humanos:

- Computadora
- Aula de capacitación
- Coordinador de área
- Manual del área correspondiente
- Programas de computadora (dependiendo el área de trabajo)

-Bibliografía:-Centro México emprende. Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.

-Evaluación: Examen práctico sobre el avance del trabajo de investigación asignado por el coordinador de área. (El examen se realizará en computadora y el tiempo de solución lo asignará el coordinador, la calificación mínima para avanzar al siguiente nivel es de 8).

-Nombre: Nivel 3 Becarios

-Objetivo: Retroalimentar al becario sobre el trabajo de investigación entregado a su coordinador de área para hacer conocimiento tanto de los errores como de los aciertos obtenidos y de esta forma se logren mejorar los proyectos futuros.

-Temas de capacitación:

4.-Manejo de estrés laboral

- 4.1- ¿Qué es el estrés?
- 4.2-¿El estrés me maneja a mi o yo lo manejo a él?
- 4.3-¿Cómo disminuir el estrés?
- 4.4-Ejercicios para disminuir el estrés.
- 4.5-Illusiones ópticas...buen manejo de estrés.
- 4.6-Concentración.
- 4.7-Pensar positivamente.

5.-Coaching

- 5.1-¿Qué es el coaching?
- 5.2-El propósito de emplear el proceso de coaching.
- 5.3-Acciones para actuar como coach.
- 5.4-El proceso de observación.
- 5.5-¿Cómo prepararse para la sesión de coaching?
- 5.6-Tres pasos para mejorar el proceso de coaching.

-Recursos didácticos/humanos:

- Computadora
- Aula de capacitación
- Cañón
- Pizarrón
- Coordinador de área
- Director General

-Bibliografía:-Centro México emprende. Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.

-Evaluación: Evaluación del trabajo asignado en el nivel 2, se entregará en forma escrita y por medio de la computadora se dará la presentación correspondiente al tema. Las personas que evaluarán el trabajo serán el coordinador de área y el director general de la empresa. La calificación mínima en esta evaluación será de 9 para poder ascender al nivel 4 como colaborador.

-Nombre: Nivel 4 Colaboradores

-Objetivo: Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.

-Temas de capacitación:

6.-Trabajo en equipo

- 6.1-¿Qué es un equipo?
- 6.2-Los beneficios de los equipos.
- 6.3-¿Qué hacen los equipos?
- 6.4-Características de un equipo productivo.
- 6.5-¿Cómo crear un equipo?
- 6.6-Aprender a funcionar como equipo.
- 6.7-Consejos para consolidar el trabajo del equipo.

7.-La importancia de dar y recibir feedback

- 7.1-Los modos de dar y recibir feedback.
- 7.2-Barreras del proceso del feedback.
- 7.3-Como promover el cambio.
- 7.4-Pasos para comunicar feedback positivo.
- 7.5-Pasos para recibir feedback.
- 7.6-Herramientas para dar y recibir feedback adecuadamente.

8.-Tips para trabajar la memoria

- 8.1-Recomendaciones que se pueden seguir para trabajar la memoria
- 8.2-¿Cómo recordar en donde está un objeto perdido?
- 8.3-Reglas mnemotécnicas.
- 8.4-Técnica de cadena.
- 8.5-Para recordar un listado.

9.-Como delegar tareas de trabajo

- 9.1-¿Qué significa delegar tareas?
- 9.2-Argumentos comunes que se utilizan para no delegar.
- 9.3-Formas de delegar.
- 9.4-¿Cómo encontrar a la persona indicada para la tarea?
- 9.5-Pasos para delegar en la persona adecuada.

10.-Cómo establecer objetivos

- 10.1-¿Qué es establecer objetivos y para qué sirve?
- 10.2-Tipos de objetivos.
- 10.3-Métodos comunes para establecer objetivos.
- 10.4-Ejemplos de preguntas para establecer objetivos.
- 10.5-Pasos para priorizar objetivos.
- 10.6-¿Cómo redactar objetivos?
- 10.7-Lista de verbos para plantear objetivos.
- 10.8-Criterio ECLRT.
- 10.9-Evalúe los objetivos.

11.-Cómo elaborar una presentación

- 11.1-Objetivo de las presentaciones.
- 11.2-Partes de una presentación.
- 11.3-¿Cómo captar el interés?
- 11.4-¿Cuánto debe durar a presentación?
- 11.5-El uso de las imágenes y el diseño de las diapositivas.
- 11.6-Ensayar para la presentación.
- 11.7-¿Cómo utilizar la voz eficazmente?
- 11.8-¿Cómo proyectar una imagen positiva?
- 11.9-¿Cómo responder a las preguntas del público?

12.-Innovación y creatividad en el trabajo en equipo

- 12.1-¿Qué es creatividad?
- 12.2-¿Qué es innovación?
- 12.3-La creatividad en el trabajo en equipo.
- 12.4-La innovación en el trabajo en equipo.
- 12.5-Técnicas de creatividad.
- 12.6-Beneficios de trabajar en equipo.
- 12.7-Tips básicos para trabajar en equipo.

13.-Educación financiera

- 13.1-¿Cómo utilizar adecuadamente la tarjeta de crédito?
- 13.2-¿Cómo ahorro?
- 13.3-¿En qué instituciones está seguro mi dinero?
- 13.4-¿Qué porcentaje de mi sueldo debo gastar?
- 13.5-¿Son seguras las instituciones bancarias?

-Recursos didácticos/humanos:

- >Oficina
- >Aula de capacitación
- >Computadora
- >Pizarrón
- >Escritorio
- >Becarios
- >Colaboradores
- >Coordinador de área
- >Director general

-Bibliografía:-Centro México emprende. Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.

-Evaluación: En este nivel la evaluación es constante, se determina cierto rango de productividad por medio de las tareas asignadas por el coordinador de área, siempre y cuando se entreguen en tiempo y forma, al igual que la asistencia a todos los cursos de capacitación gerencial, la participación en las dinámicas y las actividades extras cada semana.

Cada mes se elige al mejor colaborador y se le da un premio, el cual es asignado por el director general.

Como se pudo observar en el temario anterior, ya se conoce el objetivo de todos los niveles y las características que conforman a cada uno, pero es indispensable conocer la información de los cursos de capacitación mencionados, así como la metodología que se sigue para cumplir con los temas y el seguimiento que se les da para poder integrar todos los objetivos y de esta forma poder observar los resultados en las actividades tanto laborales como cotidianas.



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V		
Curso	Nivel 1 Becarios			
Duración	1 hora 50 minutos.	Fecha		

Objetivo	Integrar al becario tanto en el núcleo laboral como social dentro de la empresa para poder fomentar el conocimiento práctico de los conocimientos teóricos adquiridos en la institución educativa de preparación o de egreso.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Administración del tiempo.	-Incrementar el nivel de productividad por medio de distintas herramientas de trabajo.	-Rotafolio	-Diálogo	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué es la administración del tiempo?	-Comprender el concepto adecuado de la administración del tiempo.	-Diapositivas	-Discusión en grupos pequeños.	-15 minutos	
-El proceso de la administración del tiempo.	-Analizar el proceso que sirve para administrar el tiempo de forma adecuada.	-Proyector	-Técnica expositiva	-15 minutos	
-Comprender como utilizar su tiempo.	-Lograr que los capacitandos puedan entender una buena administración del tiempo.	-Rotafolio	-Técnica demostrativa	-10 minutos	
-Herramientas de programación.	-Identificar las distintas herramientas de apoyo para administrar el tiempo.	-Rotafolio	-Técnica demostrativa	-20 minutos	
-Cómo controlar las pérdidas de tiempo.	-Conocer los malos hábitos que llevan a una mala organización del tiempo.	-Diapositivas	-Discusión en grupos pequeños	-15 minutos	
-Consejos para programar su tiempo.	-Enseñar diversas técnicas que logren recuperar el tiempo perdido.	-Diapositivas	-Discusión en grupos pequeños	-10 minutos	
-Consejos para atenerse a su agenda.	-Clasificar diversas herramientas que sirvan como recordatorio para utilizar una agenda.	-Proyector	-Técnica expositiva	-15 minutos	
Evaluación	Semanalmente se llevará a cabo una revisión en la que se pedirá un comprobante con la herramienta de trabajo que cada colaborador este utilizando para organizar sus tareas.				



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 2 Becarios		
Duración	1 hora 35 minutos.	Fecha	

Objetivo	Complementar los conocimientos aprendidos en el nivel 1 para la asignación de un trabajo de investigación que logre que el becario sea capaz de interpretar la información de los manuales escritos hacia el nivel tecnológico.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Atención al cliente.	-Involucrar a los becarios con la preparación del trato al cliente para incrementar la socialización y el mercado de la empresa.	-Video	-Diálogo	-20 minutos	-Soporte técnico de sky y llamada para soporte de x-box
-El proceso de comunicación.	-Conocer el proceso adecuado de la comunicación y como llevarlo a cabo.	-Rotafolio	-Discusión en grupos pequeños.	-15 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-Habilidades sociales en el trato al cliente.	-Manejar correctamente las actitudes sociales que se pueden tener con el cliente.	-Proyector	-Técnica expositiva	-15 minutos	
-Técnicas de comunicación.	-Analizar las diversas técnicas de comunicación que facilitan dicho proceso para poder manejarlo de forma adecuada.	-Diapositivas	-Técnica demostrativa	-10 minutos	
-Vocabulario y expresiones.	-Exponer qué tipo de vocabulario y expresiones se pueden utilizar con un cliente.	-Rotafolio	-Técnica demostrativa	-20 minutos	
-La importancia de escuchar.	-Comprender la importancia de saber escuchar tanto a la gente como a un cliente para poder entender adecuadamente el proceso de comunicación.	-Diapositivas	-Discusión en grupos pequeños	-15 minutos	
Evaluación	En la gerencia de marca se hacen llamadas de calidad que nos sirven para dar el seguimiento adecuado al soporte que se les brinda a los clientes.				

Formato de evaluación: Atención al cliente.

Revisión de llamada telefónica

Cliente: _____ Empresa: _____

Nombre del evaluado: _____ Fecha: _____

1.- ¿Cómo califica la atención?

Buena Mala Regular

2.- ¿Le fueron resueltas sus dudas?

Si No ¿Por qué? _____

3.- ¿Entendió con claridad lo que le indicaban?

Si No ¿Por qué? _____

4.- ¿Considera el trato amable?

Si No ¿Por qué? _____

5.- ¿Le gustaría que lo atendiera la misma persona?

Si No ¿Por qué? _____



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 2 Becarios		
Duración	1 hora 30 minutos.	Fecha	

Objetivo	Complementar los conocimientos aprendidos en el nivel 1 para la asignación de un trabajo de investigación que logre que el becario sea capaz de interpretar la información de los manuales escritos hacia el nivel tecnológico.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Liderazgo.	-Fomentar en los becarios una actitud de líder que puedan utilizar en un futuro dentro y fuera de la empresa.	-Proyector	-Técnica expositiva.	-15 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué es liderazgo?	-Analizar el concepto adecuado de liderazgo para que se pueda hacer un buen funcionamiento del mismo.	-Tarjetas de debate	-Discusión en grupos pequeños.	-20 minutos	
-Características de un líder.	-Conocer las características adecuadas de un líder para poder fungir como mismo sin perjudicar a los compañeros de trabajo.	-Cámara de video	-Role playing	-40 minutos	
-Grid de la supervisión.	-Clasificar los diversos niveles del grid de la supervisión para que los becarios puedan integrarse en uno solo.	-Diapositivas	-Diapositivas	-15 minutos	
Evaluación	Aplicación de dinámica llamada “Venta de warriors” (role-playing) en una expo”, en la cual se asignará un líder y los demás como colaboradores con tareas y perfiles diferentes cada uno, para observar cómo se enfrenta un líder ante diversas problemáticas. -Enseguida se harán observaciones en equipo para conocer las opiniones de cada uno sobre la actividad realizada.				



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 3 Becarios		
Duración	1 hora 30 minutos.	Fecha	

Objetivo	Retroalimentar al becario sobre el trabajo de investigación entregado a su coordinador de área para hacer conocimiento tanto de los errores como de los aciertos obtenidos y de esta forma se logren mejorar los proyectos futuros.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Manejo de estrés laboral.	-Compartir con los becarios momentos no solo de trabajo sino de actividades que logren manejar adecuadamente el estrés que causa un contexto diferente.	-Proyector	-Técnica expositiva	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué es el estrés?	-Definir adecuadamente el estrés para poder distinguir entre presión, estrés y ansiedad, factores que pueden presentarse en los becarios.	-Proyector	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Como disminuir el estrés.	-Enseñar y manejar diversas técnicas que logren relajar a los becarios en instantes de mayor presión.	-Fotografías	-Actividades recreativas	-30 minutos	- www.google.com.mx/ilusionesopticas .
-Concentración.	-Ayudar a los becarios a encontrar momentos adecuados de concentración para poder lograr más productividad en las actividades laborales.	-Discos de audio y videos.	-Actividades recreativas	-30 minutos	-www.youtube.com.mx/relajación.
-Pensar positivamente.	-Fomentar actitudes positivas a los becarios para iniciar adecuadamente sus tareas y responsabilidades.	-Diapositivas	-Técnica expositiva	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
Evaluación	No debe existir justificación para no participar en las actividades, ya que sirven para despejar la mente por unos instantes para rendir un poco más en el trabajo. A excepción de las películas, todas las actividades de estrés serán los días miércoles, día en que ya se empieza a sentir la fatiga laboral.				



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 3 Becarios		
Duración	1 hora 35 minutos.	Fecha	

Objetivo	Retroalimentar al becario sobre el trabajo de investigación entregado a su coordinador de área para hacer conocimiento tanto de los errores como de los aciertos obtenidos y de esta forma se logren mejorar los proyectos futuros.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Coaching	-Fomentar en los becarios el trabajo de coaching en las actividades laborales.	-Rotafolio	-Técnica expositiva	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué es coaching?	-Definir el concepto adecuado de coaching para implementar adecuadamente dicho proceso.	-Cámara de video	-Role playing	-30 minutos	
-El propósito de emplear el proceso de coaching.	-Mencionar las causas importantes de llevar a cabo sesiones de coaching con los compañeros de trabajo.	-Proyector	-Técnica expositiva	-15 minutos	
-Acciones para actuar como coach.	-Conocer las funciones adecuadas de un coach para trabajar adecuadamente con sus compañeros.	-Proyector	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Cómo prepararse para la sesión de coaching.	-Analizar las actitudes positivas que se deben de tomar al momento de recibir una sesión de coaching.	-Diapositivas	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Tres pasos para mejorar el proceso de coaching.	-Describir las causas y las consecuencias que nos lleva el tomar una sesión adecuada de coaching y como mejorar la siguiente sesión.	-Rotafolio	-Método de diálogos simultáneos	-20 minutos	
Evaluación	Escribir en una ficha bibliográfica el nombre de la persona que consideran el coach de la semana y poner las tarjetas en una caja para que al final del mes se cuenten las tarjetas y se conozca al “coach” del mes.				

Formato de evaluación: Coaching.

Mes	Nombre	Observaciones
<i>Septiembre</i>	<i>Oscar Galindo Esquivel</i>	<i>Durante este mes, se pudo notar un constante cambio en las actitudes de los becarios del nivel 1, ya que su coach los dirigió con mucho entusiasmo pero a la vez construyendo una base de responsabilidad en sus actividades.</i>



Nombre de la empresa	DSCORP S.A DE C.V		
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora 40 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Trabajo en equipo.	-Fomentar en los colaboradores el trabajo en equipo para poder llevarlo a cabo en sus actividades laborales.	-Proyector	-Técnica expositiva	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué es un equipo?	-Analizar la definición adecuada de un equipo para entender las funciones que se deben de implementar.	-Diapositivas	-Discusión en grupos pequeños.	-15 minutos	
-Los beneficios de los equipos.	-Experimentar los beneficios que se obtienen al trabajar adecuadamente en equipo.	-Proyector	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Características de un equipo productivo.	-Mencionar las características de los equipos funcionales en las diversas actividades que se pueden trabajar en equipo.	-PC	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Como crear un equipo.	-Identificar la forma adecuada de formar equipos de trabajo para una mejor productividad en las actividades laborales.	-Diapositivas	-Técnica demostrativa	-15 minutos	
-Aprender a funcionar como equipo.	-Señalar las ventajas de trabajar adecuadamente en equipo.	-Video	-Discusión en grupos pequeños	-40 minutos	
Evaluación	Cada taller o dinámica se hará una observación de cómo han avanzado al trabajar en equipo en las actividades que se les van pidiendo para participar.				

Formato de evaluación: Trabajo en equipo.

Mes	Semana	Integrantes	Observaciones
<i>Agosto</i>	<i>Del 15 al 19 de 2011</i>	<i>-Peggy Escobedo -José Aguirre -Lilia Pérez -Jesús Cruz</i>	<i>Durante esta semana se pudo notar mayor participación en Lilia, por lo que es importante tomar en cuenta las actividades que hacen todos en general.</i>



Nombre de la empresa	DSCORP S.A DE C.V		
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora 35 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-La importancia de dar y recibir feedback.	-Fomentar el proceso de feedback entre los colaboradores de la empresa para mejorar el desempeño en las actividades.	-Rotafolio	-Técnica expositiva	-15 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing. -Libro tema libre
-Los modos de dar y recibir feedback.	-Analizar las diversas formas de dar y recibir feedback para un constante cambio en el proceso.	-Libros de texto	-Dramatización	-40 minutos	
-Pasos para comunicar feedback positivo.	-Reconocer el proceso adecuado de dar feedback para evitar malos entendidos en el proceso de retroalimentación.	-Diapositivas	-Técnica expositiva	-15 minutos	
-Pasos para recibir feedback.	-Comprender las actitudes y las formas en que se da adecuadamente una retroalimentación para evitar sentimientos de agresividad.	-Diapositivas	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Herramientas para dar y recibir feedback adecuadamente.	-Distinguir las herramientas que pueden ser utilizadas tanto para dar como para recibir feedback adecuadamente.	-PC	-Técnica demostrativa	-15 minutos	
Evaluación	En cada sesión ya sea curso o taller se les preguntará a las personas como se han sentido con su equipo de trabajo, si han tenido dudas o han avanzado constantemente, esto con el fin de conocer sus inquietudes y poder resolverlas a tiempo para evitar la rotación. Esta evaluación se hará conforme el reclutador lo requiera, no es necesario un formato de anotación o de registros.				



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Tips para trabajar la memoria. -Como recordar en donde está un objeto perdido. -Para recordar un listado.	-Mencionar la importancia de trabajar con ejercicios que pongan a trabajar la memoria para mejorar en algunas actividades laborales. -Analizar diversas técnicas que nos ayuden a localizar objetos o recordar situaciones que se pueden llegar a olvidar en diversos momentos. -Comparar tips que ayuden a recordar cosas importantes de listas de tareas.	-Diapositivas -Revistas y periódico -Música de relajación	-Técnica demostrativa -Actividades recreativas -Actividades recreativas	-10 minutos -25 minutos -25 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing. -www.juegosdelogica.com -www.mentat.com.ar
Evaluación	En cualquier sesión ya sea curso o taller, se les preguntará a cada uno algún ejercicio de memoria para compartirlo con el grupo.				

Formato de evaluación: Tips para trabajar la memoria.

Nombre	Fecha	Ejercicio	Bibliografía
Vania Arreola	23/ 09/2010	<i>En una carretera recta, un auto estacionado apunta hacia el norte. Usted sube y empieza a conducir. Después de andar un rato, descubre que se encuentra a 1 km. al sur del punto de partida. ¿Cómo puede ser?</i>	www.acertijosyenigmas.com



Nombre de la empresa	DSCORP S.A DE C.V		
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora 15 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Como delegar tareas de trabajo.	-Conocer la importancia de delegar tareas de trabajo para incrementar la eficacia de la empresa y de los trabajadores.	-Diapositivas	-Diálogo	-15 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué significa delegar tareas?	-Analizar el concepto de delegar para evitar la disminución de responsabilidades en tareas importantes que corresponden a una sola persona.	-Rotafolio	-Discusión en grupos pequeños.	-15 minutos	
-Formas de delegar.	-Indicar las diversas formas en las que se puede delegar una tarea de forma adecuada.	-PC	-Técnica expositiva	-15 minutos	
-Pasos para delegar en la persona adecuada.	-Reconocer el proceso en el que se delega una tarea de forma adecuada la persona que corresponde el trabajo.	-Pizarrón	-Técnica demostrativa	-30 minutos	
Evaluación	Al delegar tareas no existen retrasos en las actividades laborales, por lo tanto se revisan diariamente las tareas a las personas a quienes les fueron delegadas. En este caso, el coordinador de cada área es el responsable de anotar las observaciones que el colaborador tenga en cada una de sus actividades, no es necesario tomar en cuenta formatos iguales para las anotaciones.				



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora 10 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Como establecer objetivos.	-Conocer la importancia de trabajar por medio del establecimiento de objetivos para dar prioridad a las tareas de trabajo.	-Diapositivas	-Técnica expositiva	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing. -www.saberespractico.com
-¿Qué es establecer objetivos y para qué sirve?	-Analizar el concepto y la importancia de establecer objetivos en el ámbito laboral.	-Rotafolio	-Discusión en grupos pequeños.	-10 minutos	
-Tipos de objetivos.	-Mencionar los tipos de objetivos que existen para poder trabajar con ellos y entenderlos de forma adecuada.	-PC	-Técnica expositiva	-15 minutos	
-Pasos para priorizar objetivos.	-Establecer los pasos que se pueden utilizar para dar prioridad a los objetivos principales que se van a trabajar.	-Pizarrón	-Técnica demostrativa	-15 minutos	
-Lista de verbos para plantear objetivos.	-Aplicar una lista de verbos que ayude a desarrollar los objetivos de forma adecuada y coherente.	-Lista de objetivos	-Técnica demostrativa	-20 minutos	
Evaluación	Este taller es el más importante ya que una vez que todo el personal haya tomado el taller, llenarán de forma diaria y continua un formato en el cual se calificarán sus tareas diarias y si se están cumpliendo con las fechas ya establecidas. Con el fin de verificar y medir la productividad en cada uno de ellos y en sus actividades. El formato de evaluación será elaborado por cada coordinador de área de acuerdo a las características que se consideren evaluar.				

Formato de lista de verbos: Como establecer objetivos.

Bibliografía: www.saberespractico.com

a) Relativos a hechos, conceptos y sistemas conceptuales.

Analizar	Comprender	Enumerar	Inferir	Relacionar
Aplicar	Conocer	Explicar	Interpretar	Reunir
Clasificar	Describir	Generalizar	Memorizar	Señalar
Comentar	Dibujar	Identificar	Reconocer	Situar
Comparar	Distinguir	Indicar	Recordar	...

b) Relativos a procedimientos.

Adaptar	Delimitar	Establecer	Mostrar	Recordar
Analizar	Demostrar	Ejecutar	Observar	Recibir
Caracterizar	Desarrollar	Experimentar	Optimizar	Representar
Clasificar	Diseñar	Exponer	Organizar	Reproducir
Coger	Distinguir	Formular	Ordenar	Reptar
Comentar	Dramatizar	Golpear	Participar	Resumir
Comparar	Ejecutar	Girar	Pasar	Rodar
Componer	Elaborar	Interceptar	Planificar	Seleccionar
Controlar	Elegir	Interpretar	Potenciar	Simular
Correr	Aplicar	Lanzar	Precisar	Sintetizar
Crear	Emplear	Leer	Probar	Situar
Cuantificar	Enfrentarse a	Atacar	Realizar	Señalar
Debatir	Enunciar	Localizar	Recolectar	Trabajar
Defender	Equilibrar	Manejar	Aumentar	Utilizar
Definir	Explicar	Manipular	Reconstruir	...



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	7 horas 10 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Como elaborar una presentación.	-Analizar la importancia de elaborar adecuadamente presentaciones para exponer frente al público de manera adecuada.	-Pizarrón	-Técnica expositiva	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing. -Cd. De música instrumental
-Objetivo de las presentaciones.	-Conocer el objetivo de elaborar una presentación.	-Proyector	-Discusión en grupos pequeños.	-15 minutos	
-Como captar el interés.	-Aplicar la forma en que se puede captar el interés dela gente al momento de exponer una presentación.	-PC	-Técnica expositiva	-10 minutos	
-Ensayar para la presentación.	-Practicar la forma en que se va a llevar a cabo una presentación de forma adecuada frente a un grupo de personas.	-Diapositivas y rotafolio	-Actividades recreativas	- 6 horas	
-Cómo utilizar la voz eficazmente.	-Trabajar el volumen de voz de los colaboradores para indicar o mejorar sus tonos para una presentación.	-Grabación en cd.	-Técnica demostrativa	-20 minutos	
-Cómo responder a las preguntas del público.	-Emplear la forma adecuada en que se deben de contestar las preguntas que hace el público en el momento dela presentación.	-Fichas bibliográficas	-Discusión en grupos	-15 minutos	
Evaluación	Participarán cada uno de los colaboradores en una exposición con aspectos que se tienen que mejorar como es el manejo adecuado del espacio, el volumen y tono de voz, etc.Los mismos colaboradores utilizarán un formato de evaluación para cada uno de sus compañeros y el reclutador hará una retroalimentación en escrito, la cual será enviada por correo electrónico a cada colaborador para que se conozcan los aspectos que se deben mejorar.				

Formato de evaluación: Como elaborar una presentación.

- Marcar con una X la calificación asignada a cada aspecto a evaluar.

Tiempo	5	6	7	8	9	10
Fluidez	5	6	7	8	9	10
Captar el interés	5	6	7	8	9	10
Presentación del tema	5	6	7	8	9	10
Imagen personal	5	6	7	8	9	10
Tono de voz	5	6	7	8	9	10
Coherencia con la información	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del tema	5	6	7	8	9	10
Manejo del espacio	5	6	7	8	9	10
Solución de dudas	5	6	7	8	9	10

Nombre del evaluado: _____

Fecha: _____

Tiempo	5	6	7	8	9	10
Fluidez	5	6	7	8	9	10
Captar el interés	5	6	7	8	9	10
Presentación del tema	5	6	7	8	9	10
Imagen personal	5	6	7	8	9	10
Tono de voz	5	6	7	8	9	10
Coherencia con la información	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del tema	5	6	7	8	9	10
Manejo del espacio	5	6	7	8	9	10
Solución de dudas	5	6	7	8	9	10

Nombre del evaluado: _____

Fecha: _____

NOTA: Se recortará cada tabla y se entregará individualmente a cada colaborador para evaluar al expositor y posteriormente se hará un promedio con el total asignado y el texto correspondiente que se enviara por correo electrónico con los aspectos a mejorar según la evaluación hecha.



Nombre de la empresa	DSCORP S.A DE C.V		
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora 50 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Innovación y creatividad en el trabajo en equipo.	-Analizar la importancia de innovar y crear situaciones o cosas en trabajo en equipo.	-Rotafolio	-Método de diálogos simultáneos.	-10 minutos	-Habilidades gerenciales para MiPyMES. Harvard Managmentor y Harvard Business Publishing.
-¿Qué es creatividad?	-Conocer el concepto de creatividad para poder llevarlo a cabo.	-Cámara de video	-Método de diálogos simultáneos.	-10 minutos	
-¿Qué es innovación?	-Identificar el concepto de innovación para poder diferir entre creatividad.	-Cámara de video	-Método de diálogos simultáneos.	-10 minutos	
-La creatividad en el trabajo en equipo.	-Reconocer el proceso de creatividad en el trabajo en equipo como una fuente de apoyo.	-Proyector	-Técnica expositiva.	-15 minutos	
-La innovación en el trabajo en equipo.	-Identificar el funcionamiento de innovar algo en trabajo en equipo para poder brindar nuevas soluciones a la empresa.	-Cámara de video	-Phillips 66	-50 minutos	
-Técnicas de creatividad.	-Adaptar algunas técnicas que ayuden a los colaboradores a desarrollar su creatividad tanto individualmente como en equipo.	-Diapositivas	-Técnica demostrativa.	-15 minutos	
Evaluación	Se formarán equipos para exponer un tema nuevo y de esta forma mejorar las observaciones que se criticaron en la exposición individual del tema anterior, en este caso no se hará una evaluación por parte del reclutador, únicamente se presentaran las exposiciones en equipo para mostrar ideas nuevas a la empresa que podrán ser tomadas por el director general para trabajarlas dentro de la empresa.				



Nombre de la empresa		DSCORP S.A DE C.V	
Curso	Nivel 4 Colaboradores		
Duración	1 hora 30 minutos.	Fecha	

Objetivo	Integrar al becario al ámbito laboral como colaborador de DSCORP para formarlo como persona social, innovadora y creativa de proyectos tecnológicos de alto nivel de competencia dentro del mercado nacional.
-----------------	---

Tema	Objetivo	Estrategia instruccional (Plan de acción didáctica)		Tiempo	Bibliografía
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza		
-Educación financiera.	-Brindar a los colaboradores una forma de ahorrar y de administrar su dinero de forma segura.	-PC	-Socio drama	-15 minutos	-www.mide.org.mx
-Cómo utilizar adecuadamente la tarjeta de crédito.	-Analizar la forma adecuada en que se debe de utilizar una tarjeta de crédito para evitar deudas mayores.	-PC	-Discusión en grupos pequeños	-15 minutos	
-¿Cómo ahorro?	-Clasificar diversas técnicas que ayuden a los colaboradores a ahorrar de forma adecuada y segura.	-PC	-Discusión en grupos pequeños	-20 minutos	
-¿En qué instituciones está seguro mi dinero?	-Conocer los nombres de las instituciones del país en las que puede estar seguro nuestro dinero.	-PC	-Discusión en grupos pequeños	-15 minutos	
-¿Qué porcentaje de mi sueldo debo gastar?	-Debatir los porcentajes en que se debe de dividir el dinero del sueldo del trabajador para una mejor administración.	-PC	-Discusión en grupos pequeños	-25 minutos	
Evaluación	Verificar que los colaboradores de la empresa no presenten problemas de adeudos financieros en ningún tipo de institución para mantener una vida estable fuera de riesgos monetarios. No es necesario un formato de evaluación, constantemente se realizaran pláticas para verificar este tipo de situaciones.				

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se puede concluir que los cursos de capacitación son un factor muy importante e indispensable dentro de la formación de los empleados para un nuevo trabajo, sin importar que sean puestos operativos o administrativos, mientras exista una preparación previa que va desde conocer a la empresa, su misión, visión, objetivos y valores, es como un empleado nuevo se podrá incorporar de manera más sencilla a este nuevo contexto. Es necesario mencionar que la capacitación será efectiva siempre y cuando se realice de manera adecuada, las características que se mencionan en este trabajo, son puntos primordiales que deben ser tomados en cuenta por los capacitadores, desde su imagen personal, su comportamiento frente a los diversos grupos que se puede encontrar, el conocimiento de técnicas de enseñanza-aprendizaje, los recursos didácticos a los que puede recurrir, cómo detectar las necesidades de capacitación y cómo poder evaluarla en caso de ser necesario, aunque se espera que los logros que se quieren obtener con la capacitación sean observados antes, durante y después de la impartición de algún curso de capacitación.

Así como existen puntos que deben ser tomados por el capacitador al momento de dar un curso, es primordial que se conozca el marco legal de la capacitación, en este caso la Ley Federal del Trabajo, de la cual se hace mención en el tercer capítulo de esta investigación, ya que para involucrarse dentro del ámbito de la capacitación siempre es recomendable conocer todas estas reglas, normas, así como derechos y obligaciones que existen tanto para brindar un curso como para tomarlo.

Los resultados al brindar una buena capacitación a los empleados de una empresa son de gran beneficio ya que por medio de la detección de necesidades de capacitación se pueden conocer las debilidades de los colaboradores y de ahí como capacitadores guiarse en el diseño de proyectos que puedan ser de mucha ayuda tanto para el personal como para la empresa, un ejemplo de estos grandes beneficios por medio de la capacitación son los casos que se mencionarán a continuación, los cuales fueron resultados de la aplicación del plan de trabajo de

capacitación diseñado para DSCORP S. A de C.V y que fue mencionado en el capítulo sexto de este documento.

Nombre	Puesto	Antes	Curso propuesto	Después
Oscar Galindo Esquivel	Coordinador de proyectos	<p>Es indispensable que al ser el coordinador de los proyectos de una empresa se pueda ser un gran líder frente a un grupo de trabajo, el problema que tenía Oscar era que al inicio de cada proyecto asignaba fechas de revisión y fechas de entrega, a él le gusta que el trabajo salga perfecto y sin errores al ser mostrados a los clientes, es una persona muy dedicada pero a la vez muy responsable, al grado de que si alguno de sus becarios tenía asignado un proyecto y se acercaba la fecha de entrega, Oscar se ponía muy nervioso y terminaba haciendo él solo los proyectos, así trabajará con gente únicamente contratada por proyecto o que fueran freelancers y se les pagará una fuerte cantidad,. Él terminaba haciendo lo mismo, terminarlo todo él solo, fue de mucha importancia su caso y de gran preocupación ya que se le notaba demasiado estresado y sin tiempo para hacer actividades fuera del trabajo, así que fue de esta forma como se eligió el tema de liderazgo y cómo establecer objetivos, ya que Oscar a pesar de sus conocimientos y gran responsabilidad no sabía ser un buen líder y de esta forma los integrantes de su equipo de trabajo para la entrega de algún proyecto podían manejar fácilmente a Oscar, otro problema es que a pesar de dar fechas de entrega no había un establecimiento de objetivos que lo llevara a priorizar actividades, podía empezar una actividad y sin finalizarla iniciar otra, esta forma tan desorganizada de trabajo también lo perjudicaba en sus proyectos.</p>	<p>-Liderazgo</p> <p>-Como establecer objetivos</p> <p>-Como delegar tareas de trabajo</p>	<p>Cada día su equipo trabajaba de forma más equitativa y cada uno terminaba sus responsabilidades, tenía más tiempo de salir con su esposa e incluso de salir a comer a otro lado que no fuera la oficina. El cambio que se logró en Oscar fue tan primordial que también se pudo notar que el número de clientes iba aumentando ya que se tenía más tiempo de abarcar más proyectos para ser entregados en tiempos no tan largos que hicieran esperar a los clientes.</p>

<p>Alicia Basurto Ortiz</p>	<p>Coordinadora de soporte técnico</p>	<p>En lo primero que se fija un cliente al contratar algún tipo de servicio es en la forma en que se le pueden dar soluciones a los problemas que se le lleguen a presentar al producto en el que está interesado, ese era el papel tan importante que maneja Alicia, ella es Ingeniero en computación con 3 años de antigüedad en la empresa, el problema es que durante ese tiempo no se ha logrado encontrar a una persona que pueda manejar el soporte técnico del software que vende la empresa, se necesita de un gran conocimiento sobre el producto y de paciencia sobre todo para poder llegar al problema del cliente, a pesar de que se reclutaron a muchas personas ninguna se responsabilizo en semejante tarea como lo hizo ella. Al tratar algún problema con el cliente por teléfono, Alicia es muy buena e incluso solucionando el problema por medio de internet o de una red, el problema se presentaba cuando se tenían que instalar los productos en las empresas que lo contrataban o dar información acerca del producto que ella misma instalaba, lo que sucedía con Alicia era que al momento de hablar frente a frente con el cliente o con el público en general se ponía muy nerviosa e incluso se cohibía y todo ese conocimiento que maneja sobre el producto al que le brinda un soporte en ese momento se bloqueaba y se le olvidaba, era un gran problema ya que en diversas ocasiones Alicia tenía que instalar productos a empresas muy importantes y terminaba regresándose con el producto porque se bloqueaba de cómo hacerlo porque el cliente la ponía muy nerviosa, llego a tal grado de generar pérdidas monetarias muy fuertes a las empresa</p>	<p>-Atención al cliente</p> <p>-Como elaborar una presentación</p> <p>-Manejo de estrés laboral</p>	<p>Se hicieron de una forma tan práctica estos cursos que al trabajar esta situación con Alicia, se le mandaban con los clientes para ofrecer el producto y lo más importante, se incorporó al producto un servicio más al momento de hacer la compra, el cual era un curso de capacitación gratis para los clientes sobre cómo manejar el producto que acababan de comprar, el cual Alicia tenía que diseñar e impartir, al momento de exponer frente a los colaboradores de la empresa, se le observo a Alicia muy nerviosa y se pudo notar que no solo era con los clientes sino con el público en general, así que se le hicieron observaciones que le ayudarían a cambiar su forma de exponer, el primer curso de capacitación que dio a los clientes sobre su producto fue algo muy incomodo para ella y sus nervios se dieron a notar, así que se empezó a manejar el curso de estrés laboral el cual le ayudaría a conocer técnicas que podía utilizar al momento de iniciar una exposición con ese grado de importancia, esas capacitaciones a los clientes se repitieron en varias ocasiones y el cambio fue muy notable, Alicia ya no se ponía nerviosa al exponer, su volumen de voz era fuerte y claro, no temía responder las dudas de os clientes, podía brindar un soporte técnico presencial sin ningún problema y sobre todo podía hacer instalaciones de equipos sin regresar con el mismo producto en sus manos, el cambio fue tan notorio y tan benéfico para la empresa que su sueldo se elevo y su jornada de trabajo era menos pesada, ya que al estar concentrada en lo que hacia se ahorra más tiempo al brindar un soporte.</p>
-----------------------------	--	---	---	--

<p>Miguel Ángel Cervantes Bello</p>	<p>Investigador</p>	<p>El caso de Miguel llamó mucho la atención ya que era un becario que avanzó con tanta rapidez en sus proyectos que logró obtener una plaza de investigador dentro de la empresa en tan sólo tres meses, como becario siempre fue muy dedicado a su trabajo, responsable y honesto, de esta forma logró obtener ese puesto, el problema inició cuando al ser un investigador tenía la obligación de ayudar a los becarios de otros niveles, todos los becarios trabajaban de igual forma pero a los becarios que Miguel apoyaba les costaba mucho trabajo entender sus responsabilidades debido a que les costaba comunicarse con él, hablamos con los becarios y nos comentaron que a veces no entendían porque Miguel no les decía si estaban bien o mal en sus actividades, sólo se las recibía y no les decía nada más, no sabía trabajar en equipo, únicamente le gustaba trabajar solo.</p>	<p>-Como dar y recibir feedback</p> <p>-Coaching</p> <p>-Trabajo en equipo</p> <p>-Innovación y creatividad en el trabajo en equipo</p>	<p>Se impartieron los cursos y se trabajó mucho más con Miguel ya que era el que más nos interesaba en estos temas, se terminaron algunos proyectos que él tenía planeados, pero venían unos muy importantes que tenían que ser entregados a dos clientes con una antigüedad elevada con la empresa, así que se le asignaron más proyectos a Miguel para poder evaluar su forma de trabajo y los resultados fueron sorprendentes, podíamos observar que en su oficina ya se convivía, cuando antes cada persona estaba en su computadora, todos terminaban juntando sus mesas o enviándose información por correo electrónico para estar más comunicados sobre sus avances, se podía escuchar cuando Miguel atendía las dudas o daba solución a algún error con las actividades de los becarios, cada mes se acostumbra festejar los cumpleaños de los colaboradores que cumplen años y Miguel siempre trataba de evitar esos convivios, al observar este cambio la sorpresa se observó cuando Miguel ya se integraba con todos los colaboradores y asistía a estos eventos, el cambio en él no solo se vio en la forma de trabajo sino también en su actitud la cual fue bastante notable.</p>
---	---------------------	--	---	---

<p>Peggy Escobedo Rubalcava</p>	<p>Asistente administrativo</p>	<p>El caso de Peggy es muy diferente al de los demás, ya que ella al llevar una gran responsabilidad en el manejo del dinero de la empresa, de la nómina de los empleados y de las cuentas en general de la venta de los productos, entraba en un gran estrés y desesperación por la mala administración que llevaba al final del mes que se tenía que entregar una cuenta final al contador. No tenía una buena organización con las fechas de crédito y cobranza, lo que al final le resultaba un gran conflicto ya que sus cuentas no coincidían. Otro problema que tenía era la mala administración de la caja chica, ya que no utilizaba ese dinero en recursos tan indispensables para la empresa, lo que como consecuencia, al final del mes ya no había dinero en la caja para comprar recursos de papelería. En general su problema siempre fue ese, la mala administración del dinero en cuanto a la organización de las fechas de entrega y de cierre de cada mes.</p>	<p>-Administración del tiempo</p> <p>-Educación financiera</p> <p>-Tips para trabajar la memoria</p>	<p>Después de tomar estos cursos se podía notar a Peggy más tranquila, ya entregaba sus cuentas a tiempo, no olvidaba a ningún empleado fuera de la nómina, la caja chica alcanzaba con perfección para todo el mes y sobre todo, las cuentas finales que se entregaban al contador que maneja la empresa coincidían mejor con los gastos comprobados de la empresa.</p> <p>Las pérdidas monetarias causadas por los errores de Peggy iban a costarle su puesto dentro de la empresa, pero con la ayuda de los cursos y con responsabilidad pudo proponerse un cambio y sobre todo mejorar los aspectos que le fallaban y que son de gran importancia para la empresa.</p>
---------------------------------	---------------------------------	---	--	--

Casos como los mencionados anteriormente hay todavía más, pero ellos fueron los que más impacto tuvieron en la empresa al notar sus cambios de actitud no solo en la forma de trabajo sino personalmente, por esta razón es indispensable que como capacitadores logremos observar todo lo que sucede en la empresa y no dar a notar que se está trabajando solo en una persona, hay que trabajar con toda la gente pero si se tiene ubicada a una persona en específico es a la que se tiene que hacer participar mas para que de verdad se logre el cambio en ella, por medio de este trabajo y sobre todo por su aplicación se pudo observar que la capacitación es tan importante e indispensable para una empresa que no puede faltar en ninguna, así sea pequeña o mediana siempre hay que tener antecedentes de capacitación para lograr grandes cambios y sobre todo brindar oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para los colaboradores que trabajan dentro de ella.

Para entender mejor las responsabilidades de cada persona que integra a la empresa DSCORP es importante mencionar a todas las personas que forman parte de ella, su puesto y su función dentro de la misma, información que será proporcionada por medio de una tabla de perfil de puestos, la cual será dividida por nombre de quien la integra, puesto que ocupa y funciones a desempeñar.

Nombre	Puesto	Funciones
José Sergio Aguirre Zurita	Director General	-Dirige, coordina, vigila y controla el funcionamiento general de la empresa, el desarrollo de los programas y objetivos de esta, suscribiendo los actos administrativos y contratos que para tales fines deban celebrarse.
Peggy Escobedo Rubalcava	Asistente Administrativo	-Atención a clientes. - Manejo de caja chica. - Manejo de suministros de oficina y cafetería. - Elaboración de memos y cartas -Asistencia directa de Gerencias. -Coordinación de las compras que solicita Gerencia. -Control del fax y correspondencia. -Cobros a clientes todos los viernes de acuerdo al listado entregado por el Director General. -Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)
José Paul Aguirre Zurita	Fabrica de warriors	-Reparación del producto warriors. -Evaluación diaria del software. -Contacto directo con los clientes. -Mejoramiento y actualización del software. -Capacitación al coordinador de soporte técnico.
Oscar Galindo Esquivel	Coordinador de proyectos	-Entregar en tiempo y forma de los proyectos solicitados por los clientes. -Dar el seguimiento a los proyectos realizados por los becarios y los investigadores. -Revisión y aplicación al finalizar los proyectos.
Jonathan Estrada Rivera	Coordinador de Warriors	-Coordinación con el responsable de la fábrica de software. -Retroalimentación sobre los errores y los avances del software. -Mejoramiento del software en cuanto a programación. -Evaluación constante sobre el funcionamiento del software en otras empresas que lo utilizan.

Alicia Basurto Ortiz	Coordinadora de soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación a los clientes sobre el uso del software (warriors). -Proporcionar ayuda a los clientes que tienen problemas con el software. -Visitas personalizadas para la instalación del software. -Capacitación a los becarios sobre el funcionamiento del software. -Revisión constante por medio de un sistema para observar el funcionamiento adecuado del software en las empresas.
Tania Karina Martínez Celis	Coordinadora de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación a todo el personal de la empresa. -Elaboración de los cursos de capacitación. -Aplicar inducción al nuevo personal de la empresa. -Diseño de manuales de organización para todas las áreas de la empresa. -Aplicación de entrevistas para contratación de nuevo personal. -Aplicación de pruebas psicométricas. -Revisión de asistencia del personal.
José Sergio Aguirre Zurita	Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar la liquidez de la empresa. -Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras. -Cubrir el riesgo de interés, que está presente en toda empresa. -Cubrir el riesgo de cambio, naturalmente si existe dentro de la operativa de la empresa
Miguel Ángel Cervantes Bello	Investigador 1	<ul style="list-style-type: none"> -Investigación de las nuevas creaciones en el mercado en el ámbito tecnológico. -Aplicación de los nuevos conocimientos en las redes tanto en el mercado nacional como internacional. -Entrega de reportes semanales de acuerdo a la investigación realizada.
Vania Arreola	Investigador 2	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo en las funciones del investigador 1.

González		-Diseño de soluciones para los nuevos descubrimientos en la investigación.
Iván Gaspar Hernández	Desarrollador 1	-Programación diaria de cada equipo que es instalado en una empresa (producto warriors). -Asignación de tareas a los becarios, de acuerdo al proyecto trabajado en ese momento. -Entrega de reportes diarios sobre cada producto programado. -Diseño de posibles soluciones a los errores encontrados en el software.
Gustavo Trujillo Parra	Desarrollador 2	-Programación diaria de cada equipo que es instalado en una empresa (producto warriors). -Asignación de tareas a los becarios, de acuerdo al proyecto trabajado en ese momento. -Entrega de reportes diarios sobre cada producto programado. -Diseño de posibles soluciones a los errores encontrados en el software.
Jesús Cruz Montero	Becario 1	-Elaboración de proyectos asignados por su coordinador de área. -Asistencia a los cursos de capacitación del área de Recursos Humanos. -Participación en las actividades que organiza la empresa. -Entrega en tiempo y forma de los proyectos.
Juan Carlos Arellano Castañeda	Becario 2	-Elaboración de proyectos asignados por su coordinador de área. -Asistencia a los cursos de capacitación del área de Recursos Humanos. -Participación en las actividades que organiza la empresa. -Entrega en tiempo y forma de los proyectos.
Jorge Ávila Estrada	Becario 3	-Elaboración de proyectos asignados por su coordinador de área. -Asistencia a los cursos de capacitación del área

		<p>de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación en las actividades que organiza la empresa. -Entrega en tiempo y forma de los proyectos.
Lilia Pérez Portillo	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado -Habilidad para encontrar clientes -Generar y cultivar relaciones con los clientes -Determinar las necesidades y deseos de los clientes -Hacer presentaciones de venta eficaces -Cerrar la venta -Brindar servicios posventa -Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.
Fernando Martínez Pacheco	Gerente de marca	<ul style="list-style-type: none"> -Promover los servicios que ofrece la empresa. -Organizar eventos en los cuales se pueda ofrecer el producto que vende la empresa. -Asistir a eventos como ferias y congresos. -Buscar proveedores para el producto. -Contactar directamente a los clientes que son contactados por el área de ventas.
Josué Balam	Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de los fliyers del producto de la empresa. -Diseño de la página web del portal de la empresa. -Diseño de folletos para las ferias de empleo. -Diseño de las tarjetas personalizadas para los empleados de la empresa. -Diseño de publicidad.
Julio César Ríos	Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar depósitos en los diferentes bancos. - Llevar documentación a los proveedores,

Herrera		clientes o lugares indicados. - Retirar cobros en la locación del cliente. -Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica. -Retiro de materiales en la locación del proveedor.
Guadalupe Romero Maldonado	Limpieza	-Abrir las oficinas puntualmente. -Limpiar la cocina para la hora de entrada del personal. -Limpieza adecuada de todas las oficinas y corredores de la empresa. -Limpieza en la puerta principal de la empresa. -Recolección de periódicos y de correo de la empresa.

Una vez que se conocen las funciones que deben de desempeñar los colaboradores de la empresa DSCORP, es necesario mencionar que por medio de la aplicación de los cursos incluidos en el temario presentado anteriormente, algunos objetivos dentro de las funciones de los puestos no se lograban alcanzar del todo, por lo que al hacer una retroalimentación y una observación constante del comportamiento y actitudes de cada una de estas personas, se logró un cambio favorable que ayudó a la empresa a elevar su nivel de productividad, a disminuir el nivel de rotación tan constante que había, a generar interés en las personas por su trabajo y sobre todo a incrementar el número de personal, ya que al ingresar como reclutadora y capacitadora de dicha empresa, únicamente habían 5 empleados, número que no se elevó tan drásticamente, pero durante medio año se logró mantener a 18 empleados en un puesto en el cual sus intereses y habilidades pudieran ser aprovechados tanto por ellos al generar un crecimiento profesional y personal como para la empresa la cual pudo elevar sus niveles de ventas y de clientes dentro del mercado nacional, así como el reconocimiento en diversos eventos como en la expo pyme y expo capital humano.

Gracias a la importancia de la capacitación en las empresas, en este caso en una Pyme, podemos concluir que si se tiene la intención de cambiar el método de

inserción de un trabajador a un empleo es muy importante saber cómo manejar dicho proceso, ya que no se trata únicamente de convencer a la gente de trabajar en una empresa por el sueldo que se le va a ofrecer, sino empezar a generar una cultura, en la cual la gente busque una preparación, una empresa que le ofrezca capacitación, misma que le servirá para su crecimiento tanto profesional como personal. No debe importar el puesto, toda capacitación debe ser brindada desde puestos operativos hasta puestos gerenciales y directivos, se trata de no excluir a la gente para brindarle este derecho que es la capacitación, ya que al final de todo, siempre va a existir algo nuevo por aprender.

Finalmente como pedagogos iniciar con el cambio dentro de la clásica metodología de las organizaciones, todo inicia desde trabajar con una empresa pequeña, hasta que grandes empresas puedan conocer los beneficios que se obtienen al ofrecer una buena capacitación. Gracias a esta investigación se pudo demostrar que aquella persona que no teme mostrar sus ideas y proponerlas para generar cambios, finalmente de ella se obtienen buenos resultados, los cuales pueden ser de gran beneficio para las demás personas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Ibáñez, Alejandro. El proceso de la entrevista, conceptos y modelos. Editorial Limusa. 4ª ed. México: 2005.

Cázares Hernández, Laura. Técnicas actuales de investigación documental. Editorial Trillas. 3ª ed. México: 2005.

Chávez Maury Alfonso. El proceso de enseñanza aprendizaje y su didáctica. Editorial Edamex. México: 1987.

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. 7ª ed. México: 2006.

Diaz Barriga Frida. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. Editorial Mc Graw Hill. 2ª ed. México:2002.

Gago Huguet Antonio. Elaboración de cartas descriptivas, guía para preparar el programa de un curso. Editorial Trillas. México: 1977.

González Núñez, J. de Jesús. Dinámica de grupos, técnicas y tácticas. Editorial Pax México. 1ª ed. México: 1999.

Grados Espinoza, Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. 3ª ed. México: 2007.

Grados, .A Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Editorial Manual Moderno. 3ª ed. México: 2003.

ImideoNerici. Hacia una didáctica General Dinámica. Editorial Kapelusz. 16ª ed. Colombia: 1985.

Mc.Quaig. Como motivar a la gente, problemas y procedimientos. Editorial Diana. 1ª ed. México: 1985.

Mendoza Núñez, Alejandro. La Capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y Técnicas. Editorial Trillas, México: 1985.

Pinto Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Editorial Mc Graw Hill. 1ª ed. México: 2000.

Rodríguez Becerril Miguel ángel. Administración 1. Editorial INITE. 2ª ed. México: 2001.

Rodríguez Estrada, Mauricio. Motivación al trabajo. Editorial Manual Moderno. 2ª ed. México: 1988.

Rodriguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial Ecafsa. 3ª ed. México: 2002.

Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa. 4ª ed. México: 2003.