



PROGRAMA DE LA ASIGNATURA.

NOMBRE: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

CLAVE: 2002

PLAN: 98

CRÉDITOS: 8

LICENCIATURA:

SEMESTRE: ()

ADMINISTRACIÓN. CONTADURÍA.

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

HORAS POR CLASE: 2

REQUISITOS: NINGUNO

HORAS POR SEMANA:

TIPO DE ASIGNATURA:

OBLIGATORIA ÓPTATIVA (X)

OBJETIVO GENERAL:

EL ALUMNO DISEÑARÁ, APLICARÁ, EVALUARÁ Y PLANTEARÁ SISTEMAS DE INDUCCIÓN, ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN Y CON LA LEGISLACIÓN VIGENTE.

TEMAS:

HORAS SUGERIDAS:

I. EVOLUCIÓN Y NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN.	6
II. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.	8
III. LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA.	8
IV. EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES	4
V. LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO ADMINISTRATIVO	8
VI. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	8
VII. ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DE CURSOS Y/O EVENTOS DE CAPACITACIÓN.	10
VIII. INTEGRACIÓN DE RECURSOS.	10
IX. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	6
TOTAL	68



I. EVOLUCIÓN Y NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN.

- 1. Introducción al curso.**
 - a) **Objetivos.**
 - b) **Enfoque metodológico.**
Formas de trabajo.
 - c) **Expectativas, integración grupal.**
- 2. Evolución de la capacitación.**
 - a) **Corrientes administrativas.**
 - b) **La capacitación como subsistema.**
 - c) **Corrientes de la capacitación.**
 - d) **Perspectivas futuras de la capacitación.**
- 3. Enfoques y conceptos generales de la capacitación.**
 - a) **Modelo conceptual de capacitación.**

II. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

- 1. Fundamentos legales.**
 - a) **Integración de comisiones mixtas.**
 - b) **Elaboración de planes y programas.**

III. LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA.

- 1. El sistema de personal.**
- 2. Enfoque sistémico de la capacitación.**
 - a) **Elementos de un sistema.**
 - b) **Insumos, procesos y productos.**
- 3. La capacitación dentro del proceso de desarrollo.**
 - a) **Teoría del principio de fuerzas.**
 - b) **Cambio organizacional y conductual.**
 - c) **La capacitación como instrumento de diagnóstico.**

IV. EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES.

- 1. La motivación en el aprendizaje.**
 - a) **Principios de motivación.**
 - b) **Compromisos de grupo.**
 - c) **El conocimiento de uno mismo, de los demás y del grupo.**



2.El aprendizaje.

- a) Características del aprendizaje.
- b) Factores que influyen en el aprendizaje.

3.Dominios de aprendizaje en las organizaciones.

- a) Dominio Psicomotriz.
 - b) Dominio cognoscitivo.
 - c) Dominio afectivo.

4.Caso práctico.

V. LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.Planeación. Determinación de necesidades y elaboración de programas.

2.Organización. Integración de recursos y asignación de responsabilidades y autoridades.

3.Dirección. El proceso instruccional.

4.Control. Evaluación y seguimiento. Valoración de resultados.

5.La capacitación como proceso institucional.

- a) Motivación para el aprendizaje.
- b) Información y explicación.
- c) Demostración.
- d) Supervisión y evaluación.

6.Caso práctico.

VI. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

1.Clasificación de necesidades.

2.Métodos de D.N.C.

3.Técnicas de D.N.C.

4.Integración del diagnóstico de necesidades de capacitación, para determinar planes y programas.

5.Caso práctico.



- 2.- Coordinación de eventos.**
- a) Registro de participantes.**
 - b) Formulación de invitaciones.**
 - c) Difusión y seguimiento.**
 - d) Apoyos de instrucción.**
 - e) Listas de verificación.**
 - f) Inauguración y clausura.**
 - g) Cambios imprevistos.**
 - h) Recalendarización.**
 - i) Conclusión de eventos.**
 - j) Supervisión de actividades.**
 - k) Reporte de actividades.**

3.- Control administrativo.

4.- Control presupuestal.

5.- Caso Práctico.



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

- 1.- ACEVEDO IBAÑEZ, ALEJANDRO. **Aprender Jugando**, 60 dinámicas vivenciales. F.C.A. (KIOSCOS), 1994.
- 2.- ARDILLA RUBÉN. Psicología del aprendizaje,. Siglo XXI, México, 1994.
- 3.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. **Capacitación para la competencia y la colaboración.**, México, Amecap IICEE, 1994.
- 4.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. **Excelencia para la capacitación.**, México, 1995.
- 5.- BASS M. BERNARD. **Entrenamiento en la industria., Administración de técnicas, programas y evaluación.**, Continental, México, 1994.
- 6.- CASTRO HERRERA, BENJAMIN, Y PAREDES MIRANDA. **Capacitación, diseño tecnológico de cursos.**, Trillas, México, 1995.
- 7.- CRAIG ROBERT, I. **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.**, Diana, México, 1994.
- 8.- DOWLING / DROLET. **Como desarrollar un programa de capacitación.**, Interamericana, México, 1995.
- 9.- FLISHMAN, A. EDWIN. **Estudios de psicología industrial y del personal.**, Trillas, México, 1994.
- 10.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- 11.- MARTÍNEZ SERGIO. **Ley de Capacitación y Adiestramiento**, Compendio general de editores; México, 1993
- 12.- Mc.GEHEE, WILLIAM Y TAYLOR, PAUL. **Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional.**, México Limusa; 1993.
- 13.- PINTO VILLA TORO, ROBERTO. **Proceso de Capacitación.**, México; Ed. Diana. 1995.
- 14.-REJA TRORIANO, JESUS CARLOS. **Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones.**, De: Panosana. 1995.
- 15.- RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO, Y RAMIREZ BUENDIA, PATRICIA, **Administración de Capacitación.**, Mc. Graw - Hill, 1995.
- 16.- RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO, Y AUSTRIA TORRES, HONORATA, **Formación de Instructores.**, Mc. Graw - Hill, 1993.
- 17.- SILICEO, ALFONSO. **Capacitación y Desarrollo Personal, Trillas.**, México 1994.
- 18.- SMITH BANY Y DELAHAYE BRIAN. **El ABC de la Capacitación Práctica.**, México Mc. Graw Hill, 1994.



BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- 19.- BENTLEY TREVOR. **Capacitación Empresarial.**, Colombia Mc. Graw Hill., 1994.
- 20.- CALDERON CORDOVA, HUGO. **Manual para la Administración, del Proceso de Capacitación de Personal.**, México Limusa 1994.
- 21.- FERRER PEREZ, LUIS. **Tópicos para Instructores de Empresas.**, México CECSA, 1995.
- 22.- GHANSEN, B. OSCAR. **Introducción a la Teoría General de Sistemas.**, México Limusa 1994.
- 23.- HAMPTON, DAVID, Et al. **Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.**, México Trillas 1995.
- 24.- JUCH, BETR. **Desarrollo Personal para Ejecutivos.** México Limusa 1995.
- 25.- MENDOZA, N ALEJANDRO. **La Capacitación Práctica en las Organizaciones.. Métodos y Técnicas.** México Trillas 1995.
- 26.- MENDOZA, N ALEJANDRO. **Manual para Determinar Necesidades de Capacitación.**, México Trillas 1994.
- 27.- ERNESTO MERCADO. **Calidad Integral Empresarial e Institucional II.**, Capacitación a empleados. **Limusa 1994.**
- 28.- RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO. **1,000 Ejercicios de Creatividad.**, Mc. Graw - Hill 1995.



TÉCNICAS DE ENSEÑANZA SUGERIDAS	
Exposición oral	(X)
Exposición audiovisual	(X)
Ejercicios dentro de clase	(X)
Seminarios	()
Lecturas obligatorias	(X)
Trabajos de investigación	(X)
Prácticas de taller o laboratorio	()
Prácticas de campo	(X)
ELEMENTOS DE EVALUACIÓN	
Exámenes parciales	(X)
Exámenes finales	(X)
Trabajos y tareas fuera del aula	(X)
Participación en clase	(X)
Asistencia a prácticas	(X)



OPTATIVA: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

I. EVOLUCIÓN Y NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN

1. INTRODUCCIÓN AL CURSO

A. OBJETIVOS

- ❑ Aprender que la educación para el trabajo ha sido preocupación seria de los gobernantes que en nuestro país se ha reglamentado con la fuerza de la ley.
- ❑ Saber lo que al respecto dicen la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- ❑ Precisar los conceptos de capacitación, adiestramiento, instrucción, desarrollo y definir las relaciones futuras entre dichos términos.
- ❑ Saber explicar las aportaciones específicas e insustituibles de la capacitación para el progreso de las personas, de las empresas y de los pueblos.
- ❑ Ubicarse y ubicar las propias actividades profesionales y laborales dentro del universo de la capacitación.

B. ENFOQUE METODOLÓGICO

FORMAS DE TRABAJO

En función del número de participantes que se integran a los métodos, éstos se clasifican en:

Individuales:

- ❑ Adiestramiento en el puesto
- ❑ Curso por correspondencia
- ❑ Programa de lectura
- ❑ Rotación de puestos

Grupales:

- ❑ Reuniones de trabajo
- ❑ Cursos en aula



Ahora bien, los paquetes didácticos y los programas de inducción o de orientación según cada caso específico, pueden ser individuales o grupales. Lo usual en los primeros es que para las organizaciones pequeñas y medianas sean de tipo individual; en función del número de personas de nuevo ingreso que se incorporan simultáneamente, los programas de inducción son individuales o grupales. La rotación de puestos es un método que involucra a uno o varios sujetos, en este último caso ellos no están directamente en contacto, por lo cual se considera que éste método es individual. El método que se usa preponderantemente con grupos numerosos es el de cursos en el aula.

La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes de cada uno de los individuos que conforman la empresa.

C. EXPECTATIVAS, INTEGRACIÓN GRUPAL

Las expectativas son lo que en verdad espera aprender el grupo del curso. La integración grupal son las actividades que se realizan para que exista confianza entre los participantes del curso (romper el hielo).

2. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

A. CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

TEORÍA CLÁSICA

Escuela de la Administración Científica: Frederick W. Taylor dio origen a la escuela de la Administración Científica, la cual se concentra en el análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones.

Sus características son:

- ❑ Autoridad lineal
- ❑ Líneas directas de comunicación
- ❑ Descentralización de las decisiones
- ❑ Énfasis en la especialización de los recursos humanos
- ❑ El entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros de mayor experiencia.



ESCUELA ANATOMISTA FISILOGISTA

La organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía.

Sus principales características son:

- ❑ Autoridad lineal o única
- ❑ Líneas formales de comunicación
- ❑ Centralización de las comunicaciones
- ❑ Estructura piramidal
- ❑ Ve al hombre como apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden. El entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.

En síntesis, la teoría clásica tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura de la organización.

TEORÍA HUMANISTA

Escuela de la administración y el Liderazgo: desarrollada por Ordwse Tead, quien propone que la organización tenga un carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, en tanto que los hombres dentro de la organización forman parte de algún grupo que requiere de un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros. El entrenamiento estuvo obteniendo la colaboración de todos los miembros.

Escuela de Psicología de las Organizaciones: Mary Parker Follet considera ante todo que las organizaciones humanas y sus problemas básicos son siempre de relación, el entrenamiento tuvo que dirigirse básicamente a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motivasen a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.

Escuela de la Organización como Sistema Social: Chester Bernard fue de los primeros en considerar a la organización humana en tanto que considera que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.



El entrenamiento se encamina entonces a los directores, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.

TEORÍA ESTRUCTURALISTA

Escuela Burocrática: la organización es un sistema social donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos, según ella, cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a su función y cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones.

El entrenamiento ha de dirigirse a los gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.

Escuela Estructuralista: la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero incompatibles con otros. El hombre debe poseer una personalidad flexible, alta resistencia a la frustración y capacidad para dejar de lado las recompensas sin perder su deseo de realización, ya que tiene que participar simultáneamente en varias organizaciones. El entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

TEORÍA NEOCLÁSICA

La organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí que el énfasis se pusiera en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño.

El entrenamiento debe tener como propósito la integración de resultados y se ha de dirigir básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organización planeación y control de manera que sean más eficientes.

TEORÍA BEHAVORISTA

La organización es un sistema de decisiones donde el individuo participa en ella de una manera más racional y consciente. Por lo tanto, el hombre es un individuo



capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, es un hombre administrativo que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo. A través del entrenamiento se proporcionan las técnicas que facilitan la aplicación de esfuerzos organizados que permitan la integración de grupos de trabajo.

ESCUELA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo. El desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es uno de los medios a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

TEORÍA SISTÉMICA

Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. El entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender a los recursos humanos de la organización y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

b. LA CAPACITACIÓN COMO SUBSISTEMA

La empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí, los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presentan deficiencias en alguno, éste repercute en el resto del sistema.



c. CORRIENTES DE LA CAPACITACIÓN

Debido a la globalización, se han generado cambios profundos en las organizaciones de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que impera en el mercado internacional. Lo que implica impulsar la capacitación, la cual tienen que comenzar en todos los niveles directivos, en tanto que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de calidad, así como diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa, siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, sin embargo, la capacitación es tan sólo uno de los medios para incrementar la calidad en las empresas, por lo que conviene poner atención en los conceptos, enfoques, límites y posibilidades de la misma.

d. PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA CAPACITACIÓN

Debido a la globalización, se han generado cambios profundos en las organizaciones de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional, lo que implica impulsar la capacitación, la cual tienen que comenzar en los niveles directivos, en tanto que a éste nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización y dirección de los recursos de la empresa, siguiendo cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización. Sin embargo, la capacitación es tan solo uno de los medios para incrementar la calidad en las empresas, por lo que conviene poner atención en los conceptos, enfoques, límites y posibilidades de la misma.

Para identificar la perspectiva de la capacitación en México y comprender el papel que juega en la dinámica de las empresas, es importante situarnos en el contexto de la economía nacional e internacional. Todo esto tienen que ver con las firmas de los tratados ya cuerdos que se dan con los demás países.

Las empresas que sobrevivan serán aquellas que tengan posibilidades de competir con mercancías extranjeras en el mercado interno y externo, esto ha provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en los mercados internacionales.

Los nuevos parámetros a considerar para que una empresa tenga éxito y permanezca en el mercado son:

- ❑ Calidad de cero error, es decir, que los productos y servicios deben estar libre de fallas.
- ❑ Entrega oportuna del producto, ya que no se admiten retrasos.



- ❑ Precio competitivo a nivel internacional.
- ❑ Las empresas tienen que conjugar todos sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía en la que impera la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer correctamente todo desde la primera vez.

Lo anterior implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, la cual comienza con los niveles directivos.

3. ENFOQUES Y CONCEPTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN

A. MODELO CONCEPTUAL DE CAPACITACIÓN

Capacitación son los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades para desempeñar su trabajo.

Dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se disponen dos enfoques principales, distinguiendo:

- ❑ Capacitación para el trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- ❑ Capacitación en el trabajo: se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específica.

Existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más amplio: el entrenamiento (desarrollo conjunto de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación).

- ❑ La capacitación en el ámbito de trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber como hacer”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.
- ❑ El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para “poder hacer”, afectando la esfera psicomotriz de las personas.
- ❑ La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con el “querer hacer”, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en los individuos.



II. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

1. FUNDAMENTOS LEGALES

TÍTULO SEXTO DEL TRABAJO Y DE LA PREVISIÓN SOCIAL

Artículo 123 Constitucional

XIII.- LAS EMPRESAS, CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD, ESTARAN OBLIGADAS A PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES, CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO. LA LEY REGLAMENTARIA DETERMINARA LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES DEBERAN CUMPLIR CON DICHA OBLIGACION;

CAPITULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A

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

Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo 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, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

A. INTEGRACIÓN DE COMISIONES MIXTAS

COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento, tiene como finalidad coordinar la impartición de la Capacitación y el Adiestramiento a los trabajadores de la empresa. Esta se integra por personal tanto de la parte patronal, como de la parte trabajadora, de manera equitativa. La ley federal del trabajo, establece como obligación patronal la impartición de esta capacitación, y en caso de negativa, se impondrán multas como una medida de coerción y aún a pesar de tener que pagar dichas multas, no le exime al patrón de las consecuencias y repercusiones que esto lleva implícito.

La Secretaría del Trabajo publicó en el Diario Oficial de la Federación el día Viernes 18 de Abril de 1997, el Acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en los mismos se establecen como obligatorios los formatos DC-1, DC-2, DC-3, DC-4, que



competen a todos los patrones y otros para los instructores externos de capacitación y adiestramiento. En esta publicación se establecen además los lineamientos para tener un control de la comisión y de los planes y programas.

Es sumamente importante contar con una comisión bien constituida, para delegar en ella toda la responsabilidad de controlar la misma, la programación, el control de asistencia, la emisión de constancias de capacitación y adiestramiento, realización de los respectivos trámites ante la delegación correspondiente, lista de asistencias, horas de capacitación por trabajador, y otros detalles propios de esta área tan importante desde el punto de vista técnico, de seguridad y legal. Si en una empresa se establece un buen control, entonces acarreará al empresario los siguientes beneficios:

- ❑ Disminución de accidentes.
- ❑ Incremento en la productividad.
- ❑ Reducción de tiempos muertos.
- ❑ Disminución de gastos indirectos.
- ❑ Contará con toda la documentación que se requiere durante un visita de inspección, como Constancias de habilidades, Lista de constancias.
- ❑ Integración de la comisión.
- ❑ Presentación de los planes y programas, los 7 cursos básicos de seguridad que debe impartir.
- ❑ Contará con pruebas para acreditar ante cualquier junta de conciliación que usted como patrón impartió la respectiva capacitación al trabajador que lo está demandando.
- ❑ Y como consecuencia lógica no tendrá que dar "mordidas", y por ende no tendrá sanción administrativa alguna.

REQUISITOS QUE DEBEN CUBRIR LAS EMPRESAS EN CUANTO A LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

- ❑ Acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos, para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.
- ❑ Constancia de capacitación y adiestramiento para todo el personal, para la prevención y protección de incendios y combate de conatos de incendios, incluyendo a los integrantes de las brigadas contra incendios, para las empresas clasificadas en lato grado de riesgo de incendio. Constancias de capacitación y adiestramiento para el personal que integra las brigadas de evacuación y de primeros auxilios, incluyendo al coordinador de dichas brigadas.
- ❑ Acta constitutiva de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- ❑ Bases generales de funcionamiento de comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- ❑ Presentación de programas de capacitación y adiestramiento.



- ❑ Lista de constancias de habilidades laborales.
- ❑ Planes y programas aprobados por la STPS para capacitar a los trabajadores sobre los riesgos de trabajo inherentes a sus labores y las medidas preventivas para evitarlos.
- ❑ Constancias de habilidades laborales sobre los riesgos de trabajo inherentes a sus labores y las medidas preventivas para evitarlos.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del encargado de manejar y operar la maquinaria y equipo.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal que maneje, transporte o almacene materiales peligrosos y sustancias químicas peligrosas.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal para el uso, cuidado, mantenimiento, almacenamiento de las herramientas e trabajo
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal sobre el uso, conservación, mantenimiento y reposición del equipo de protección personal.
- ❑ Constancias de habilidades laborales para la ejecución del programa o la relación de medidas de seguridad e higiene.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal autorizado que realice el servicio de operación y mantenimiento de las instalaciones eléctricas.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal que efectúe labores de limpieza.

Beneficios de la capacitación:

- ❑ Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ❑ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ❑ Mejora la relación de jefes-subordinados.
- ❑ Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- ❑ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ❑ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ❑ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ❑ Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- ❑ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ❑ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ❑ Forja líderes.
- ❑ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❑ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ❑ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ❑ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- ❑ Hace viable las políticas de la organización.
- ❑ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.



B. ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

- ❑ Acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos, para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.
- ❑ Constancia de capacitación y adiestramiento para todo el personal, para la prevención y protección de incendios y combate de conatos de incendios, incluyendo a los integrantes de las brigadas contra incendios, para las empresas clasificadas en alto grado de riesgo de incendio. Constancias de capacitación y adiestramiento para el personal que integra las brigadas de evacuación y de primeros auxilios, incluyendo al coordinador de dichas brigadas.
- ❑ Acta constitutiva de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- ❑ Bases generales de funcionamiento de comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- ❑ Presentación de programas de capacitación y adiestramiento.
- ❑ Lista de constancias de habilidades laborales.
- ❑ Planes y programas aprobados por la STPS para capacitar a los trabajadores sobre los riesgos de trabajo inherentes a sus labores y las medidas preventivas para evitarlos.
- ❑ Constancias de habilidades laborales sobre los riesgos de trabajo inherentes a sus labores y las medidas preventivas para evitarlos.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del encargado de manejar y operar la maquinaria y equipo.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal que maneje, transporte o almacene materiales peligrosos y sustancias químicas peligrosas.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal para el uso, cuidado, mantenimiento, almacenamiento de las herramientas e trabajo
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal sobre el uso, conservación, mantenimiento y reposición del equipo de protección personal.
- ❑ Constancias de habilidades laborales para la ejecución del programa o la relación de medidas de seguridad e higiene.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal autorizado que realice el servicio de operación y mantenimiento de las instalaciones eléctricas.
- ❑ Constancias de habilidades laborales del personal que efectúe labores de limpieza.



III. LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

1. EL SISTEMA DE PERSONAL

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, está compuesto por el Sector Obrero, el Sector Empresarial y el Sector Público, participantes involucrados en la productividad.

2. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA CAPACITACIÓN

En las organizaciones o empresas se ha dado, según algunas concepciones, una gran importancia a los aspectos materiales, dejándose de lado los humanos; no obstante, el elemento humano es el que da vida y dinamismo a la empresa.

La empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad.

Para comprender el enfoque sistémico, se definirá como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados.

Es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema. Es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

a. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema. Es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia en alguno ésta repercute en el resto del sistema.



b. INSUMOS, PROCESOS Y PRODUCTOS

Cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto. En el caso de un sistema de capacitación pueden ser instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral, accidentes, ausentismos, rotación, etc.

Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación, y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas.

3. LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL PROCESO DEL DESARROLLO

La organización, de cualquier tipo que está sea, no solamente recibe información del medio externo, sino también de sí misma. Así tenemos que existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones, junto con el administrativo e instruccional que se integra para dar objetividad a lo que denominamos enfoque estructural.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN

- Iniciación de la función
 - Iniciación de la función
 - Concientización, difusión y venta
 - Cumplimiento legal
 - Capacitación horizontal y con base en presupuestos
 - Equipamiento
- Instrumentación metodológica
 - Estructuras
 - Controles administrativos
 - Instructores internos
 - Sistemas básicos
- Ajustes al sistema
 - Políticas y metodología propia
 - Planeación y control presupuestal
 - Comité de normatividad y vigilancia
 - Capacitación vertical con base en problemas (consultorías)



- Consolidación de la función
 - Sistema integrado D.N.C. evaluación.
 - Manuales de instrucción
 - Seguimiento y transferencia organizacional
 - Médico costo-beneficio

La aplicación de cada una de ellas nos da como resultado el mejoramiento organizacional, calidad, productividad y competitividad.

La capacitación como instrumento de diagnóstico. El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el cual se va a manifestar el estado real que tienen las empresas, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y poder proponer soluciones.

Es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada principalmente a conocer que tipo de carencias son manifestadas por los trabajadores y que le impide desempeñarse satisfactoriamente en las funciones propias de su trabajo.

a. TEORÍA DEL PRINCIPIO DE FUERZAS

Esta teoría, llamada también Teoría de campo o de Lewin, dice que todo tipo de comportamiento humano depende principalmente de dos factores a continuación desglosados:

El primer factor lo forma la totalidad de los eventos que determinan una situación, mismo del que deriva el comportamiento humano. En este sentido, el ser humano involucra acontecimientos del entorno para tener una apreciación general de una situación determinada o total (Gestalt).

Cada acontecimiento que forma el entorno es parte de un dinamismo que implica una interrelación directa que influye positiva o negativamente en los demás. Ese dinamismo o campo dinámico de fuerzas es conocido como el campo psicológico de cada persona, que no es más que la percepción de cada individuo ante diversas situaciones y la integración del ambiente que lo rodea.

De lo anterior se puede concluir que el ambiente psicológico o de comportamiento está formado por la interpretación y percepción que cada persona haga del medio ambiente que lo rodea y la relación del mismo con sus necesidades.

Se dice que las personas, situaciones u objetos poseen una valencia positiva dentro de este campo dinámico de fuerzas cuando están en condiciones de satisfacer las necesidades del individuo; motivo por el cuál la persona se siente atraída por ellas. Cuando, por el contrario, las personas, objetos y situaciones amenazan o anuncian un daño o perjuicio causan repulsión al individuo y se dice que tienen valencia negativa.



En este contexto se tiene que la valencia positiva provoca un sentimiento de atracción mientras que la valencia negativa uno de alejamiento, pero cuando dos o más de estos sentimientos se encuentran o actúan al mismo tiempo en una persona se tiene como resultado un momento de fuerzas.

Según esta teoría el comportamiento puede esquematizarse con la siguiente ecuación:

$$C = f(P,M)$$

Donde:

C = comportamiento

f = función

P = persona

M = ambiente

Por lo tanto, el comportamiento es la función de la interacción entre la persona y su ambiente. Para el desarrollo de esta ecuación se da por hecho que cada persona está determinada genéticamente y por la experiencia ganada a través del aprendizaje que le permite el contacto con el ambiente.

La principal conclusión que deriva de esta teoría radica en que cada persona percibe e interpreta de manera diferente una misma persona, situación u objeto.

b. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CONDUCTUAL

Debido al cambio constante en el que se encuentra el mundo actualmente, las organizaciones también necesitan de una adaptación constante que les permita mantenerse actualizadas e inmersas en dichos cambios con una capacidad de adaptación alta que les permita sobrevivir.

Algunas de las fuerzas que motivan el cambio organizacional independientemente del giro de la empresa son: fuerzas tecnológicas, económicas, científicas, sociales, políticas, etc.

Este tipo de fuerzas que influyen en el desarrollo y éxito de toda organización pueden clasificarse en:

- Endógenas. Estas provocan el de cambio de las estructuras organizacionales y el comportamiento. Reciben este nombre ya que provienen del interior de la organización y surgen como resultado de la interacción de sus integrantes y de las problemáticas creadas por la diferencia de objetivos e intereses.
- Exógenas. Son de origen externo, es decir provienen del ambiente económico, político, social y legal del entorno que rodea a la organización; y



sin embargo incitan la implementación de cambios en el interior de la misma.

Todo cambio organizacional debe significar para cada grupo, individuo y para la organización en general un sistema dinámico de adaptación, por lo que es necesario su adecuada planeación.

Clasificación de cambios organizacionales:

1. Estructurales. Este tipo de cambio tienen un impacto directo en la estructura organizacional, sus órganos, redes de información internas y externas, sus niveles jerárquicos y las diferencias entre la integración existente en comparación con el cambio planeado.
2. Tecnológicos. Afectan principalmente la ejecución de tareas de la empresa, fabricación de sus productos y prestación de sus servicios en la medida en que se utilicen máquinas, equipos, instalaciones, etc.
3. De productos o servicios. Influyen especialmente en los resultados de la organización.
4. Culturales. Modificaciones en el comportamiento, actitud, expectativas, aspiraciones y necesidades del personal que integra la organización.

A pesar de la distinción entre tipos de cambios organizacionales, estos se afectan entre sí, gracias a que pertenecen a un cambio sistémico.

Es importante que la organización considere que los cambios poseen diferentes dimensiones y velocidad, pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todos estos factores dependen de la cultura organizacional, el grado de afectación del medio ambiente externo y de las necesidades de cambio. De esta forma no fundamentará el cambio en percepciones meramente internas.

c. LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el cual se va a manifestar el estado real que tienen las empresas, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y poder proponer soluciones.

En una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada principalmente a conocer que tipo de carencias son manifestadas por los trabajadores y que le impide desempeñarse satisfactoriamente en las funciones propias de su trabajo.



IV. EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

1. LA MOTIVACIÓN EN EL APRENDIZAJE

a. PRINCIPIOS DE MOTIVACIÓN

Con el transcurrir de la teoría de las relaciones humanas, verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales. De esta manera cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tienen fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los autores behavioristas constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

b. COMPROMISOS DE GRUPO

Los grupos existen con el fin de satisfacer las necesidades de sus integrantes: en términos generales, los individuos se conjuntan para satisfacer dos clases de necesidades; aprender de los demás. La primera implica compartir nuestras ideas y sentimientos, lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea.; es la que motiva la formación de grupos de aprendizaje. La necesidad de colaborar con los demás en las decisiones y en la planeación del trabajo que no podemos hacer solos, motiva la formación de lo que llamamos grupos de acción.

La finalidad del grupo de aprendizaje es la superación del individuo, el ensanchamiento de los horizontes y las capacidades de sus miembros. El objetivo de un grupo de acción es la productividad colectiva, el logro de eficacia de sus decisiones y de su acción colectiva.

Dentro de esto podemos distinguir al grupo primario y al grupo secundario. En el primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales, poseen una solidaridad basada más en los sentimientos que en el cálculo; son pequeños conjuntos de contacto directo, por ejemplo, los grupos informales de trabajo, los grupos de amigos, la familia, etc.

En los grupos secundarios las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines, por ejemplo, en una organización los grupos derivados del orden jerárquico oficial que consta en el organigrama.



c. EL CONOCIMIENTO DE UNO MISMO, DE LOS DEMÁS Y DEL GRUPO

Al conjuntar el conocimiento de uno mismo con el de los demás, se logra una sinergia en beneficio del grupo hacia la consecución de la tarea, lo cual tienen como fin, el alcanzar los objetivos grupales.

El autoconocimiento es estar consciente de las propias limitaciones y defectos así como no tratar de manejar una falsa imagen de si mismo.

La función del instructor es provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Puesto que la instrucción está dirigida a personas adultas con experiencia y formación profesional es recomendable que se tome un modelo de “facilitador” de aprendizaje y se abandone el modelo del maestro tradicional.

Un facilitador es aquel profesional de al 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.

- Características de los instructores: conocimiento del tema
- Facilidad de palabra
- Claridad
- Saber escuchar
- Manejo de ideas
- Madurez
- Persuasión
- Confianza en sí mismo
- Autoconocimiento
- Gusto por la gente
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje, disposición y motivación. Además es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzo.



El conocimiento de los demás es ubicar las características de las personas que integran un grupo: el participativo, el preguntón, el sabelotodo, el sabanitas, el desinteresado, etc.

Por otro lado el conocimiento del grupo es importante porque es necesario que todo instructor conozca las características de los participantes para poder manejar las situaciones que se presenten, ya que si se sabe descubrir, enfrentar y aprovechar estas características se facilitará el aprendizaje en el grupo.

2. EL APRENDIZAJE

a. CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, precisamente la sociedad va modelando en parte la personalidad, nacemos sí, bagaje instintivo, con un equipo orgánico pero además la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades, por ejemplo en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, ha que sentarse de cierta manera, etc., para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos al comer con los dedos cuando vamos a un restaurante muy lujoso.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente a muy grandes rasgos:

- a. Se presenta un estímulo;
- b. La persona responde ante el estímulo.
- c. Un miembro de la sociedad con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
- d. En caso positivo, otorga una recompensa. La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe ser dada.
- e. La recompensa aumenta la posibilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- f. El castigo es menos efectivo, parece que al información se transmite no específica, dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué, sin embargo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.



El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos. Después de haber aprendido algo, ya no vemos el mundo con los mismos ojos; he aquí un ejemplo burdo; si ya adolescentes o adultos alguien nos propone arrebatarnos a un niño su golosina, esa idea nos repugnaría. Cuando niños tal vez lo hubiéramos hecho.

Vemos entonces como la motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.) y cultural, (valores, normas, etc.).

b. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE

La presencia y consideración de las variables intrapersonales y situacionales durante la fase de diseño, instrumentación y evaluación del proceso de enseñanza, pueden contribuir significativamente al aprendizaje.

Las variables que se presentan a continuación están integradas en una sola o están adaptadas; no obstante se emplea la clasificación de Ausubel.

Variables intrapersonales. Estructura y desarrollo cognoscitivo

Existen dos elementos importantes para que se de el aprendizaje:

a. Inteligencia

En la siguiente tabla se presenta la clasificación de Urzainqui, en donde se señalan dos tipos de inteligencia:

Inteligencia fluida	Inteligencia cristalizada
Se relaciona con la capacidad cognitiva general, tiene una base filosófica y tiene una importancia fundamental en el adolescente y el adulto incipiente, incluye habilidades como: a. Capacidad de razonar contenidos abstractos. b. Razonamiento lógico. c. Capacidad de establecer relaciones o extraer diferencias.	La inteligencia cristalizada, en cambio está relacionada con la acumulación de conocimientos y experiencias. Incluye otras habilidades como: a. Comprensión verbal. b. Capacidad para realizar cálculos y operaciones ligados a la vida cotidiana y evaluar situaciones prácticas. c. Capacidad de razonar formalmente en torno a cuestiones con el propio contexto cultural.



Dicho autor señala que conforme avanza la edad, decrece la inteligencia fluida y **aumenta la inteligencia cristalizada.**

Memoria

En cuanto a la memoria, los niveles de capacitación de información relacionados con la memoria a corto plazo son menores en los adultos que en las personas más jóvenes.

Además en este mismo tipo de memoria, parece ser que los adultos pasan más tiempo explorando para extraer la información. Por otro lado, el almacenamiento de la información en la memoria a largo plazo, permanece relativamente estable.

Motivación intrínseca

Los estudios de motivación desarrollados por Maslow, consideran que si el ser humano satisface sus necesidades primarias (biológicas, seguridad, pertenencia) y las secundarias (reconocimiento y estima), entonces llega a la autorrealización; las personas con mayor motivación intrínseca funcionan por la búsqueda de la autorrealización, donde el impulso procede del interior de las personas y no del exterior. Es decir, cuando los estímulos u objetos que mueven a una persona a realizar ciertas acciones no son de tipo material ni pueden encontrarse en su ambiente, sino que están en el mismo individuo.

La motivación intrínseca se genera en muchos individuos por un interés de conocer el mundo o de explicar los fenómenos; la motivación para aprender aumenta cuando existe una tensión moderada. Por ejemplo, cuando un problema a resolver presenta un reto que activa la esperanza de una solución con una razonable inversión de tiempo es altamente motivante. El éxito en la superación de los retos se convierte en uno de los ingredientes principales de la motivación intrínseca.

Fatiga: es el efecto causado por la exposición continua al trabajo, sin pausas, de tal forma que influye en el rendimiento, atención y rapidez de respuesta.

Con base en lo anterior podemos decir que la persona encargada de elaborar y diseñar un contenido no puede manipular y controlar todas las variables anteriores ya que son inherentes a cada alumno, sin embargo es muy importante conocerlas y tomarlas en cuenta al planear a impartir la instrucción.



Elisa Saad, propone que, antes de iniciar al proceso de instrucción, es conveniente:

1. Analizar las características de los conocimientos que poseen los alumnos y que serán determinantes para los nuevos elementos a aprender.
2. Favorecer la comprensión y aplicación de lo aprendido.
3. Invitar y estimular a los alumnos a que adopten metas realistas y evalúen su propia capacidad.
4. Reducir los niveles de ansiedad que interfieren con el aprendizaje.

Variables situacionales

Actividad

El aprendizaje se llevará a cabo si permitimos al alumno realizar actividades relacionadas con la tarea a aprender. Es promover la participación escrita para hacer más probable su aprendizaje.

Materiales de enseñanza

Abarca todos los elementos que se le proporcionan a los alumnos para su aprendizaje, tales como: libros de texto, resúmenes, guías o cuestionarios, materiales audiovisuales, etc.

Las características que posean los materiales didácticos serán determinantes en el aprendizaje, por eso es de gran importancia que muestren un alto grado de organización y adecuación a las características de los alumnos.

Progresión de la dificultad

Esta variable se refiere al hecho de dar al alumno el contenido por aprender, de tal forma que se enfrente primero a lo más fácil y poco a poco a lo más difícil también dosificar la información por aprender, dividiéndola en pequeñas porciones.

Conocimiento de los propósitos por parte del alumno

El aprendizaje será mejor si el alumno conoce que se pretende de él, es decir, se deben dar a conocer los propósitos del curso o contenido que se va a enseñar.

Este es un aspecto de suma importancia para el análisis personal de la tarea a realizar. Se perfila como la guía o idea directriz que debe conducir el esfuerzo del estudiante que va a aprender.



3. DOMINIOS DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

a. DOMINIO PSICOMOTRIZ

Habilidad que se tiene para realizar las diferentes tareas, aprendizaje o enseñanza para saber realizar las cosas.

Habilidad técnica: consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.

Habilidad humana: consiste en la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

b. DOMINIO COGNOSCITIVO

Habilidad conceptual: consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

c. DOMINIO AFECTIVO

En este caso la afectividad es preponderante en la decisión; por ejemplo, estimamos mucho a una persona y cuando la vemos reír, nos alegramos y extendemos la mano para saludarla con efusión. Parte de la efectividad se encuentra fincada en experiencias anteriores, en aspectos inconscientes y en facetas culturales.

4. CASO PRÁCTICO

NO SOLO DE PAN VIVE EL HOMBRE

No sólo de pan vive el hombre. La sensación de bienestar en el trabajo tiene mayor importancia que el dinero.

Desde un punto de vista histórico los hombres y mujeres de la actualidad se encuentran en una situación sin precedentes. Anteriormente, el hombre tenía que



trabajar sólo para sobrevivir. Ahora, por vez primera, puede darse el lujo de satisfacer sus necesidades emocionales e intelectuales. Por lo menos esto se aplica a quienes tienen una formación y un empleo seguros.

A continuación se presentan dos conclusiones de lo que hasta el momento se ha discutido:

- La administración no debe apoyarse exclusivamente en los incentivos materiales, sino que es necesario realizar una consulta interna para descubrir qué es lo que motiva al personal de sus compañías y qué es lo que daña la motivación.
- Una buena motivación no sólo contribuye a lograr un sentimiento de bienestar en el individuo, sino que también tiene implicaciones económicas positivas: las compañías con una visión compartida y un personal motivado aumentan sus ganancias y elevan su productividad, al tiempo que reducen el índice de accidentes y ausentismo. Los elementos que hacen que un trabajo sea agradable son independientes del monto del salario. Motivar al personal no es costoso.
- Sería bueno aconsejar a los dirigentes de sindicatos, quienes representan los intereses de la fuerza del trabajo, que luchen activamente a favor de la necesidades no materiales de sus miembros. Son tantas las horas que uno pasa en el lugar de trabajo, que de ninguna manera se debe tomar una actitud de indiferencia frente al hecho de que es posible terminar convertido en un manojo de nervios y dejar el trabajo antes de cumplir la edad reglamentaria para jubilarse, o de que se pueda mantener la creatividad y la alegría por la vida hasta una edad avanzada. El bienestar en el trabajo es la condición necesaria para disfrutar del tiempo libre.
- Siempre que todo gire alrededor del dinero, los empleadores y los empleados tendrán intereses opuestos. Al contrario, la motivación que surge del reconocimiento, la participación y la autorrealización crea la base para establecer propósitos comunes. Dado los importantes retos globales europeos y demográficos, ha llegado el momento de que tanto los empleadores como los empleados se den cuenta de que están en el mismo barco.



V. LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

1. PLANEACIÓN. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

En la planeación se determina que hacer y consta de tres elementos principales:

- a. Detección de necesidades de capacitación
- b. Programación y presupuesto
- c. Establecimiento de objetivos

a. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo “que se hace” y “lo que debe de hacerse”. Determinar necesidades implica 4 pasos:

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

Hay otras razones por las cuales se necesitan determinar las necesidades de capacitación:

- Para que los empleados sean más productivos en su trabajo actual y estén listos para progresar. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de labor individual.
- Para que todas las personas, independientemente de su jerarquía, puedan hacer un trabajo si se les brinda la oportunidad.



Procedimiento para el DNC

El DNC se dirige al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es decir, de formación de personal de nuevo ingreso, de promoción, de actualización. Sin embargo, la detección de necesidades encubiertas no se le da la importancia debida, y por tanto, las acciones que se emprenden en esta materia resultan incompletas.

Medios para determinar las necesidades de capacitación

- La determinación de necesidades de capacitación es un diagnóstico, y como tal, debe basarse en información importante; mucha de esta información debe ser recogida y agrupada cuidadosa y sistemáticamente, en tanto que otras están disponibles en manos de ciertos administradores de línea. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:
- Evaluación del desempeño. Mediante la Evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando, sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación. Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios. Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
- Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes. Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante capacitación, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Examen de empleados, pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo se hace necesaria la capacitación previa de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.



b. PROGRAMA Y PRESUPUESTO

Para elaborar un plan de capacitación, se parte de las necesidades y prioridades que marcó el DNC, en algunos casos, cuando lo más importante es obtener mayor impulso de ventas o cuando se está perdiendo mercado, lo primordial es programar cursos de entrenamiento para vendedores, también pueden aparecer necesidades como unificar la escolaridad de los trabajadores, de acuerdo con las prioridades que el sistema de organización haya marcado. La programación tiene las siguientes ventajas: visualizar el proyecto a futuro, seleccionar con anticipación los recursos humanos y materiales que se van a usar, evitar impartir cursos inútiles, fijar estrategias para el proceso enseñanza aprendizaje, optimizar recursos, verificar si el DNC fue lo suficientemente sensible a las necesidades institucionales y a los requerimientos específicos de los empleados.

Presupuesto: proviene del latín y significa “antes de lo hecho”, los presupuestos que se realicen deben estar basados principalmente en los planes y programas de capacitación que se van a impartir y a los que se van a asistir. Resulta fundamental vigilar estrictamente cada gasto que se realizará a fin de que no se apliquen para otros fines que no eran los iniciales. Dentro de los presupuestos también deben considerarse la disponibilidad del efectivo para los gastos imprevistos menores, realizar los traspasos entre cuentas, etc.

En general, el control presupuestal debe realizarse de tal forma que se busquen las mejores condiciones, precios y calidad, para satisfacer cabalmente las necesidades de la capacitación.

c. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectables en la fase del DNC, en muchos casos es conveniente elaborar los objetivos con la colaboración de supervisores, jefes o directivos de la empresa o área a capacitar y debe vigilarse conjuntamente que éstos se cumplan.



2. ORGANIZACIÓN. INTEGRACIÓN DE RECURSOS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

En esta fase se determina cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas, ya que por medio de ésta se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación, para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Selección de los agentes capacitadores

Al determinar los cursos y/o eventos de capacitación, la empresa, por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias.

Los agentes capacitadores son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para que éstas realicen las acciones de capacitación de sus trabajadores.

El patrón tienen diferentes opciones para cumplir con este fin: que **el propio personal de la empresa**, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencias en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores. O bien, la contratación de servicios externos de capacitación, entre los cuales, existen los siguientes:

Instructores externos independientes. Personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación; para el registro que otorga la STPS, deben presentar:

- ❑ Declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación mediante instructores capacitados específicamente para el fin.
- ❑ Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción adquiridos de manera empírica o académica; instituciones o escuelas de capacitación.

Es importante que los capacitadores lleven a cabo con responsabilidad sus programas y demuestren siempre un buen desempeño, pues podría revocárseles la autorización si se inconforma una empresa contratante de sus servicios o si la STPS comprueba plenamente, en el ejercicio de las facultades de inspección conferidas a ella, la ineficiencia de la capacitación.



Utilización de agentes auxiliares en la capacitación. Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas, que sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación de personal de los centros de trabajo con lo que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra venta de bienes o servicios.

Capacitación en el centro o por técnicos extranjeros. Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales establecidas; y al igual que las anteriores no necesitan trámite de registro con la autoridad laboral.

3. DIRECCIÓN. EL PROCESO INSTRUCCIONAL

La dirección es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos de personal involucrado en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. En esta, es indispensable hacer una labor intensa de según lo planeado. En ésta es indispensable hacer un albor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive un activa participación de todo el personal. Considerando la realización de las siguientes actividades:

1. Preparación de los eventos. Este punto se refiere ala organización para el desarrollo de las hachones. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:
 - Del personal a capacitar, edad y escolaridad, puestos de trabajo y principales funciones, nivel jerárquico, horario de trabajo, asegurar esta información da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.
 - De los eventos: tipo de eventos, objetivos, fecha de realización y horarios, material didáctico requerido e instructores responsables.
 - De los lugares en que se lleva a cabo la capacitación: si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio de formación. Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones contratadas para tal efecto.



2. Selección de los medios de capacitación: una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, adiestramiento o desarrollo, el siguiente paso es la elección de los métodos y técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor grado de aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor grado de aprendizaje con el menor gasto de esfuerzo, tiempo y dinero.
3. Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio de formación. Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones contratadas para tal efecto.

Formación de los instructores

No bastan las buenas intenciones o el nombramiento, para señalar algo; por el contrario, enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Así, es necesario seleccionar y entregar a los instructores, ya que puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir los conocimientos adecuadamente; por tanto se recomienda que los instructores muestren las características siguientes:

1. Conocer bien el trabajo que han de hacer, poseer deseo de enseñar a otros, tener conciencia de los referente a la producción de calidad, contar con habilidad para comunicar ideas del aprendizaje en la preparación de pruebas de aprovechamiento, etc.
2. Manuales de entrenamiento. Siendo el manual una guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su trabajo a desarrollar; de ahí la importancia que existe al señalar al contenido del mismo:
 - Introducción. Parte donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.
 - Recomendaciones la instructor. Como debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas y anexos correspondientes, señalamiento de las hojas, etc.), además de mencionarle cuáles son los propósitos y características del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma de efectuar la capacitación.
 - Objetivos. Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar; igualmente debe señalarse el objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en formas de conducta que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.



- ❑ Programas. Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas a realizar.
- ❑ Hojas guía para el instructor. Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.
- ❑ Estándares. Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

4. CONTROL. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO. VALORACIÓN DE RESULTADOS

El control es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con o alcanzado, y comprende en su amplia expresión, la medición y valoración del sistema del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de los resultados, esta fase implica:

- ❑ Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- ❑ Determinar los recursos humanos que fueron tomados.
- ❑ Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos. Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- ❑ Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- ❑ Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- ❑ Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- ❑ Establecer nuevos objetivos y metas.
- ❑ Evaluación de los resultados de la capacitación

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia; esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ❑ Determinar hasta que punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ❑ Demostrar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos básicos, será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse.



La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción, esta evaluación se puede realizar a nivel:

Empresarial. La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia en las empresas, y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre empresas y empleados
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia

De los recursos humanos. Al nivel de los recursos humanos debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal
- Reducción del ausentismo
- Aumento en la eficiencia individual de los empleados
- Aumento en la habilidad de las personas
- Elevación del conocimiento individual de las personas
- Cambio de actitudes y comportamientos de las personas

De as tareas y operaciones: a este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad, de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de producción
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.



5. LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO INSTITUCIONAL

Selección de instructores

Se debe establecer la relación instructor-participante, corresponde al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje, comprende: calificar objetivos a alcanzar, adecuar contenidos temáticos, selección de técnicas y actividades pertinentes, auxiliar a cubrir las necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambio de actitud, distribución eficaz del tiempo, comprobar y comunicar logros y fallas para estimular y orientar el esfuerzo del aprendizaje.

Diseño de cursos

Se centra en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción.

Conducción del aprendizaje

El entrenamiento de un instructor se centra en : sensibilizar sobre alcance y trascendencia del concepto de aprendizaje, cambio de conducta y que conozca como aprenden los trabajadores, que se encuentre en posibilidades de aplicar cada conocimiento de causa las principales técnicas de enseñanza aprendizaje que requieran los cursos que vaya a impartir, que adquiera la tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que se impartirá que desarrolle las habilidades para conducir un grupo, que practique como enfrentarse a un auditorio.

Seguimiento y evaluación

Se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos. Son pocas las empresas que se preocupan de establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño de los instructores habilitados en las empresas y por esta razón es que los candidatos “seleccionados” inician su entrenamiento con entusiasmo y cuando las empresas creen que ya han integrado un equipo fuerte de instructores, este empieza a desintegrarse.



a. MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Sin motivación, la capacitación no puede producir sus objetivos, es como si el trabajador pusiera barreras, por las cuales no puede entender los contenidos que se enseñan en la capacitación.

Todos tenemos necesidades y estas son muy importantes en la motivación. Una necesidad es una carencia o bien un motivo que nos incita a actuar.

La motivación está formada por los impulsos internos que estimulan a las personas a comportarse de una manera específica, por este motivo es importante recordar que cada empleado tiene diferentes necesidades, metas y deseos en su vida.

En la jerarquía de las necesidades que planteó Maslow en su teoría motivacional desarrollo un concepto en el que sobresalen 5 niveles de necesidades humanas:

1. Necesidades físicas básicas
2. Seguridad y protección
3. Necesidades sociales
4. Autoestima (necesidad de posición)
5. Necesidad de autorrealización (necesidad para la sensación de logro)

Todas ellas son necesidades que nos llegan a motivar y conforme las vamos cubriendo se nos acaba la motivación. En un curso de capacitación la motivación se da por la carencia de algún conocimiento y por el reconocimiento y posibilidades de crecimiento.

b. INFORMACIÓN Y EXPLICACIÓN

Es muy importante que se de la información básica sobre cuales van a ser los contenidos de los cursos de capacitación, con el fin de que sea el trabajador el que decida si le es necesario o si le va a servir la capacitación.



c. DEMOSTRACIÓN

Dentro de la capacitación es necesario que existan momentos en los que se hacen demostraciones de la capacitación, esto reforzaría lo enseñado, de hecho se les puede pedir a los participantes que sean ellos los que pongan en acción lo aprendido.

En esta parte el instructor explica una tarea detalladamente, para que después los participantes la realicen, esta técnica utiliza la agenda de los cuatro pasos que son:

1. Explico
2. Demuestro
3. Dejo que apliquen
4. Retroalimentación

d. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Es importante que exista un área dentro del departamento de recursos humanos que cumpla con una supervisión del proyecto con el fin de constatar que se está llevando a cabo la capacitación dentro de lo establecido.

La evaluación de la capacitación que se este desarrollando, debe ser evaluada por las dos partes, tanto por los trabajadores, los cuales deben evaluar la importancia y/o la utilidad de la capacitación. De igual forma los capacitadores desarrollan una evaluación de avance y/o los conocimientos que están aprendiendo los trabajadores capacitados.

6. CASO PRÁCTICO

IGNACIO ORTÍZ, IMPRESOR SIN PROBLEMAS¹

Cuando Ignacio Ortíz tenía 18 años, aprendió de su padre el oficio de impresor, considerado por muchos como un arte. Sus conocimientos se fincaron, sobre todo, en el amor que su padre le guardaba a la imprenta y en la paciencia que tenía para enseñarle, aunque también hizo una carrera técnica en artes gráficas. Así, cuando Ignacio se tuvo que hacer cargo del taller –finalmente era sólo una pequeña empresa-, disponía de conocimientos y habilidades adecuados, además de una mentalidad organizada y flexible.

¹ Tomado de: Mendoza Núñez, Alejandro, la capacitación práctica en las empresas, Editorial Trillas, México, 1994, pág.:39-41.



Ahora tiene 45 años y su taller ha recibido suficiente trabajo como para ampliarse un poco y obtener las ganancias que esperaba. El taller posee una clientela estable con la que cubre el 80% de su producción.

Ignacio sabe que parte de su éxito y actual tranquilidad se la debe a la calidad de al gente con la que cuenta. También sabe que eso no es obra del azar, sino de un esfuerzo y una actividad permanentes: instruir a sus trabajadores. De hecho todos ellos empezaron como ayudantes, en buena parte porque él lo ha preferido así; piensa que las desventajas que tiene el contratar personal calificado son serias y por consiguiente siempre ha optado por enseñarles directamente. Él se ha encargado de enseñar en persona a todos sus trabajadores, una a una las diferentes operaciones. El procedimiento que ha aplicado, normalmente le ha dado buenos resultados:

Lleva un registro de las operaciones que domina cada trabajador.

- ❑ Cuando desea enseñarle a uno de ellos una nueva operación procede así:
- ❑ Le explica la importancia y el propósito de la operación, de modo que le queda claro a la persona en qué tipo de trabajos y con qué equipo se realiza;
- ❑ Le demuestra lentamente la forma correcta de efectuar la operación , dando a la vez una explicación de al misma;
- ❑ Pregunta al trabajador si tienen alguna duda y vuelve a mostrarle la operación;
- ❑ Le pide al trabajador que le explique cómo se efectúa la operación y después que la ejecute. En caso de dudas o titubeos le ayuda hasta cerciorarse de que al puede realizar bien;
- ❑ Lo observa cuidadosamente los días siguientes y pone mucha atención para que no cambie el procedimiento y no adquiera prácticas incorrectas desde el principio. Lo alienta para que pregunte en caso de problemas;
- ❑ Establece, cuando la naturaleza de al operación lo permite, estándares y fija fechas para que el trabajador alcance la destreza y la rapidez necesarios. Mientras tanto aplica la supervisión normal.

Ha utilizado este método de capacitación con ligeras variantes durante mucho tiempo. Para su personal esta manera de proceder ha sido de mucha ayuda. Le gusta hacerlo con oportunidad para no tener problemas y evitar, en todo lo posible, que los trabajadores aprendan de otra manera. Sabe que parte de su tranquilidad actual se la debe a la manera en que prepara a su gente.



CUESTIONARIO

¿Qué ventajas tiene, en su opinión, no contratar a personal calificado y proceder como lo hace Ignacio Ortiz?

¿Cree que siempre será posible contratar a ayudantes y capacitarlos? ¿Por qué?

¿Qué beneficios reporta a los supervisores o jefes enseñar a su personal directamente en el área de trabajo?

¿Qué probabilidades existen de que los trabajadores adquieran prácticas equivocadas, mañas o hasta actitudes negativas cuando sus compañeros se encargan de enseñarles?

¿Qué debe hacer en esos casos el supervisor?



¿Qué opina del procedimiento que ha usado Ignacio Ortíz?

¿Cree usted que lo podría utilizar?

¿Qué cree que debería saber para tener el mismo éxito que Ortíz?



VI. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Concepto y generalidades

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

Toda necesidad implica una carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

1. CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES

Desde el punto de vista de su amplitud:

- Necesidades de la empresa (organizacionales)
- Necesidades de un área (ocupacionales)
- Necesidades de un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal:

- Necesidades urgentes
- Necesidades a corto plazo
- Necesidades de desarrollo a largo plazo

Desde la perspectiva de raíces y orígenes de los problemas:

- Necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes
- Necesidad por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- Necesidad por carencia en el equipo material (instalaciones, máquinas)

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- Necesidades de capacitación humanista
- Necesidades de capacitación técnica



2. MÉTODOS DE DNC

Método participativo. Involucrará directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de la capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso. También se le llama “sistema, cadena para DNC” y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada.

El diagnóstico de necesidades, resulta del consenso obtenido entre jefe y subordinado, apoyándose en el análisis de información como pueden ser las descripciones de puestos, informes del desempeño de los trabajadores, reportes e indicadores de productividad en general, todo esto con la dirección del capacitador.

Método prescriptivo

Implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de capacitación en la elaboración del diagnóstico de necesidades, para ello se usan instrumentos como cuestionarios y entrevistas que se aplican directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa. La revisión de descripción de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y observación directa en el puesto de trabajo, proporciona al capacitador también indicadores para evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa, para estar en posibilidades de detectar necesidades de tipo organizacional, separar las necesidades en cuanto al bajo desempeño de los trabajadores y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar problemas o necesidades detectadas.

Método combinado

El DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos, dependiendo del enfoque del investigador (al puesto, desempeño o problemas) y del ámbito, área y nivel de estudio serán los métodos, técnicas o instrumentos a emplear.

El DNC es un proceso dinámico, flexible cambiante y permanente, tal como lo es el entretenimiento.



3. TÉCNICAS DE DNC

Para elegir la técnica más adecuada, se debe tomar siempre en cuenta si en capacitación, la satisfacción de una necesidad se convierte en el objetivo a lograr, entonces la selección de técnicas se realizará en función de los objetivos previamente determinados ya que estos deberán estar siempre orientados a la solución de problemas y la satisfacción de necesidades organizacionales.

Técnica de observación directa. Observación de conducta en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que pueden indicar la necesidad de entretenimiento. La observación puede ser a un sujeto o grupo, esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidad física o de interpelación personal, principalmente cuando estas habilidades son complejas.

Técnica de entrevista. Consiste en recabar la información a través de un dialogo directo entre investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos al DNC (entrevistado). Gracias a ella se puede recabar información valiosa sobre diferentes aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinados problemas de la misma y necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos.

Técnica de la encuesta. Su finalidad es obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de la organización, la información que se obtienen siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y los resultados se dan por escrito en este tipo de instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos que de otra manera resultaría de elevado costo y largo periodo de ejecución.

Técnica de corrillos. Se pueden emplear diferentes elementos de captación de información como: cuestionarios, hojas de rotafolio, gráficas de Pareto, requerimientos del puesto, cédulas de calificación de conductas, gráficos de perfil de actividades, etc. Los corrillos son grupos formados por las personas que conocen mejor la problemática del trabajo, y que se dedican a trabajar o discutir algunos temas para llegar a conclusiones.

Técnica de la lluvia de ideas. Su objetivo es propiciar el surgimiento de ideas entre la gente, puede ser eficazmente empleado para que se expresen opiniones acerca de: los problemas que tienen la organización, cuáles creen que sean las causas de los problemas, cuáles creen que sean los efectos de determinadas decisiones. Se aplica a pequeños grupos de trabajo (10 o máximo 12 personas), el investigador debe encabezar el grupo y actuar como coordinador de la sesión.



Técnica de análisis de la relación causa-efecto de problemas o modelo de Ishikawa. Se parte de la determinación de los problemas más importantes de un área específica, después se toma uno por uno y se analizan en cuanto a las causas que lo producen se facilita la visualización de lo que se va haciendo y sobre todo, de la forma en que se relacionan los problemas y sus diversas causas.

4. INTEGRACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA DETERMINAR PLANES Y PROGRAMAS

La información ya obtenida y ordenada, se puede plasmar en un informe que puede contener los siguientes capítulos:

- ❑ Justificación de la información
- ❑ Alcances de estudio, área, nivel y ámbito que cubrió (universo personal, enfoque de investigación, quiénes participaron en el proceso).
- ❑ Metodología empleada
- ❑ Problemas organizacionales detectados
- ❑ Problemática de capacitación y cursos más importantes
- ❑ Necesidades detectadas por puesto y persona
- ❑ Anexos (cédula de requerimiento, necesidades del mismo, análisis de Pareto y de causa-efecto, concentrado de DNC por curso).

5. CASO PRÁCTICO

Médico	Capacitador
Estudia el funcionamiento del cuerpo humano y busca alcanzar la salud física del individuo.	Estudia el funcionamiento de la empresa y busca su salud organizacional.
Investiga por observación, desde una auscultación general del cuerpo, hasta análisis de sus partes.	Investiga por observación, desde una auditoria administrativa, hasta un análisis de puestos.
Investiga por cuestionamiento, desde un historial clínico, hasta aspectos específicos de molestias locales.	Investiga por cuestionamiento, desde una encuesta de opinión, hasta pruebas específicas de conocimientos y habilidades.



Investiga mediante la experimentación desde un estudio completo del organismo, hasta pruebas especiales de laboratorio.	Investiga por experimentación, desde un Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales en toda la empresa, hasta un diagnóstico de actitudes por nivel y por área específica.
Detecta y conoce desviaciones entre la salud y la enfermedad.	Detecta y conoce desviaciones del desempeño real contra el desempeño esperado.
Hace diagnóstico define posible curación, tiempo, costo, técnicas y molestias.	Hace diagnóstico y define posibles cursos, intervenciones, tiempo, costo, técnicas y molestias.
Determina la enfermedad y convence al paciente para su curación.	Determina problemas y necesidades y convence a la gerencia para efectuar un programa de capacitación.



VII. ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DE CURSOS Y/O EVENTOS DE CAPACITACIÓN

1. LOS OBJETIVOS

Son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, dando sentido y orientación a todo el proceso y señalan el fin hacia el cual dirigirse. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución, o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en esta fase de la determinación de necesidades de capacitación.

La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá de diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales por cada uno de los cursos que conforman el programa y los objetivos específicos por cada uno de los cursos que conforman el programa y los objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman el programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendido en un curso. Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia de la capacitación y deben seguirse sin perderlos de vista.

Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, éstos son similares o idénticos a los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo.

2. EL CONTENIDO TEMÁTICO

Contenido equivale a conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos, la secuencia progresiva y adecuada de temas facilita el aprendizaje. Puede combinarse en orden lógico y psicológico, una vez completado el temario o tal vez durante su elaboración, conviene integrar los temas en unidades de aprendizaje o módulos.



3. LAS TÉCNICAS DE APRENDIZAJE

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; de ahí se derivan las siguientes:

- Lecturas dirigidas
- Análisis de casos
- Cursos internos y externos
- Viajes de estudio
- Demostraciones
- Dramatizaciones
- Conferencias
- Discusiones dirigidas
- Instrucción programada
- Rotación de personal en diversos puestos
- Seminarios
- Mesas redondas

Para que estas técnicas tengan éxito, se hace necesaria la utilización de ayudas didácticas, que son auxiliares importantes de la comunicación; cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, las habilidades y las actividades del receptor. Estas aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo.

4. LOS MATERIALES DIDÁCTICOS

Son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas a la unificación e interpretación de las mismas. Algunos tipos de ayudas didácticas son:

- Películas
- Grabaciones
- Pizarrón
- Manuales
- Gráficas
- Boletines
- Carteles
- Rotafolios
- Proyector de cuerpos opacos
- Retroproyector
- Transparencias
- Fotografías



5. LA EVALUACIÓN

Es un proceso que debe concebirse en términos de medición, ha de centrarse en recabar información en varios escenarios laborales en los que se hayan implantado programas de capacitación y en donde los objetivos inicialmente establecidos ya se hayan convertido en procesos realizados y hayan sido aplicados por los empleados capacitados, dentro de su contexto de trabajo. No sólo es un indicador de capacitación efectiva o no efectiva, sino que también proporciona datos que nos permiten modificar el desarrollo de la capacitación y determinar los tiempos que se han vuelto redundantes en un programa.

6. CASO PRÁCTICO

INDUSTRIAS EL TRAPO, S. A. ²

El gerente de producción de “Industrias el trapo, S. A. “, AL tomar posesión de su cargo (anteriormente era jefe del departamento de acabado), se encontró que en la fábrica existían serios problemas : pérdida de tiempo, desperdicio de materia prima, descomposturas muy frecuentes de maquinaria y productos de mala calidad. Como el departamento de tejido era el que tenía mayor número de personal, el gerente supuso que ahí debería estar la causa de todos los problemas ; por lo tanto escribió un memorándum al supervisor para que escogiera diez tejedores, a quienes les impartiría un curso de capacitación, , que daría solución a los problemas de la fábrica. En el mismo memorándum le señalaba los temas que debería contener el curso, quedando a su criterio el desarrollo de los mismos ; también le marcaba un plazo máximo de dos semanas para “empezar a ver resultados satisfactorios”.

El contenido del curso era el siguiente:

	Duración en horas
Historia y evolución de los telares	2
Partes y mecanismos de los talleres del siglo XXI	2
Partes y mecanismos de telares	4
Composición química de las fibras naturales y sintéticas	3
Características físicas de las fibras	2
Composición química de los elementos de teñido	12
Control de calidad	4
Lubricación y mantenimiento (generalidades)	4
Diseño	8
Relaciones humanas	9
	<hr/>
	50

² Adaptado de: Mendoza, Alejandro, et al., Curso de instructores de empresas textiles, CATEX (Centro de Capacitación y Adiestramiento Textil), México, 1981.



Para los tres primeros temas, el supervisor fotocopió algunos capítulos de una tesis profesional que encontró en la fábrica; para los tres siguientes pidió ayuda al gerente de producción, y para los restantes elaboró unas notas con base en los conocimientos adquiridos en la empresa. Todo esto le llevó aproximadamente dos días.

Eligió como participantes a los diez trabajadores más antiguos, por ser quienes mejor se comportaban en la fábrica y los que tenían mejor rendimiento. Supuso que con su colaboración, los problemas de la fábrica se reducirían si no se lograba acabar con ellos. La edad de los tejedores oscilaba entre 45 y 55 años, y su escolaridad máxima era de 5º grado de educación primaria.

Como urgía realizar el curso, decidió que duraría 8 horas diarias hasta terminarlo. Informó de ello verbalmente a los participantes y los citó a las 7:00 horas del día siguiente.

El curso fue impartido por el mismo supervisor en un almacén acondicionado. Los temas fueron leídos y explicados. Durante su desarrollo, algunos de los participantes se aburrían y otros muchos no entendían nada.

Antes de que terminara de impartirse el curso el gerente pidió al supervisor que le entregara un informe del aprovechamiento del mismo; por ello elaboró 50n preguntas que aplicó al finalizar el curso. Hubo malestar porque los trabajadores no entendían algunas preguntas. Los resultados del examen fueron malos; casi nadie aprobó. Las situaciones que originaron el curso, prácticamente se mantuvieron iguales en los meses siguientes. Adicionalmente, nadie deseaba saber más de capacitación.

CUESTIONARIO

¿En qué apreciaciones o hipótesis equivocadas se basó el gerente para solicitar el curso?



¿Qué problemas específicos pretendía resolverse con el curso?

¿Qué opina sobre el contenido y la duración del curso?

¿Qué le parece la forma en que se separó el supervisor?

¿Por qué razones cree que pudieron aburrirse los trabajadores?

¿Por qué resulta relativamente lógico que nadie hubiese aprobado?



¿Cómo debería haberse procedido desde el principio?

Si usted hubiera sido uno de los tejedores, ¿cree que también lo hubieran “vacunado” contra la capacitación en una experiencia como esa? ¿Por qué?

En general, ¿cree usted que los cursos en aula no son útiles para trabajadores maduros y de baja escolaridad? ¿por qué?

¿Qué características debe poseer toda persona que asuma la responsabilidad de impartir algún curso en aula?



VIII. INTEGRACIÓN DE RECURSOS

1. RECURSOS HUMANOS

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, a parte de personal calificado, de un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que tienen planeado desarrollar.

Es sumamente difícil generalizar en cuanto a la forma más efectiva de integrar a las personas, no sólo a un departamento de capacitación, sino a cualquier departamento de una empresa. Sin embargo, en razón de la responsabilidad que tiene esta área es muy importante encontrar el procedimiento idóneo que auxilie e la integración de equipo de trabajo que llevará la re4sponsabilidad de propiciar el desarrollo del personal.

El procedimiento que a continuación se describe no es ideal pero ha sido proyectado con base en la experiencia de administrar por muchos años la capacitación.

a. PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

Es indispensable realizar un análisis de la organización total ya que como se mencionó antes, la capacitación nunca ocurre en el vacío, es parte del ambiente y a éste es el que le da servicio. Por tanto, es ese análisis deben considerarse los puntos siguientes:

- Objetivo de la empresa
- Tamaño de la empresa
- Estructura orgánica
- Productos o servicios
- Tecnología
- Antecedentes
- Actitud hacia la capacitación
- Nivel escolar de sus miembros
- Áreas de oportunidad
- Influencia de personas clave



Es necesario establecer una planeación de los recursos humanos que se requieren para cumplir con los planes y programas, considerando el desarrollo del área de capacitación y su evolución dentro de la empresa en que se encuentre. Es importante prever el tipo de personal y elaborar planes y programas para que estas personas sean integradas con toda oportunidad.

Se deben rediseñar los perfiles de cada puesto, es decir, instalar los requerimientos mínimos actuales y a futuro. Esto se puede hacer con base en las habilidades, conocimientos y actitudes que el puesto requiera para ser desempeñado en forma eficaz. Esta tarea conduce a evaluar el número de funciones por persona, con el propósito de distribuir equitativamente el trabajo.

Cumplir con las políticas de la empresa en materia de integración

Cabe señalar que el número de puestos está en función del tamaño de la empresa y del estado de madurez que guarda el área de capacitación. No obstante, se puede integrar un equipo mínimo constituido por los puestos básicos que son:

- Gerente de departamento de capacitación
- Coordinadores
- Analistas
- Instructores
- Secretarías
- Auxiliares

Es importante recordar al responsable del área, que si bien regularmente su personal es mínimo, su deber es involucrar a las otras áreas de la empresa en las actividades de capacitación, sobre todo al inicio de la función con el propósito de aprovechar los recursos que cuenta la empresa y sensibilizar a todo el personal respecto a la misión del entrenamiento.

En el caso de una empresa con una organización más compleja y con mayor número de personas capaces de ser integradas al departamento de capacitación, se sugiere la siguiente composición de puestos básicos.

Composición de los puestos que pueden integrar una gerencia de capacitación

Las actividades y responsabilidades que tiene el encargado de la función de entrenamiento son muy diversas y debe compartirlas con las áreas usuarias. De manera enunciativa a continuación se enlistan diversos puestos que son propios de esta función:

- Gerente de capacitación
- Coordinadores de programas
- Analistas instructores



- ❑ Consultores o asesores
- ❑ Diseñadores didácticos
- ❑ Dibujante
- ❑ Fotógrafo
- ❑ Bibliotecario
- ❑ Operador del equipo
- ❑ Recepcionistas
- ❑ Secretarias
- ❑ Mecnógrafas
- ❑ Mensajero
- ❑ Aseador

Es bien conocido por los capacitadores que la imagen que se tiene del trabajo realizado por el departamento en cuestión, depende en gran parte de las características de las personas que dirigen tal función, sobre todo del responsable principal, quien además de ser un experto en capacitación, ha de poseer ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- ❑ Conocimientos de administración. Psicología, pedagogía, sociología y tecnología de la empresa.
- ❑ Habilidades para comunicarse en forma verbal y escrita, integrar equipos de trabajo, dirigir las actividades de sus subordinados, tomar decisiones y relaciones asertivamente con todos los niveles de gerencia.
- ❑ Actitudes tales como que sea abierto al cambio, creativo, adaptable, flexible, persuasivo y vendedor de ideas.

b. INSTRUCTORES INTERNOS ESPECIALIZADOS Y HABILITADOS

La selección de personal para el área de capacitación requiere de un mayor cuidado si consideramos que el trabajo desarrollado con grupos de adultos exige una buena preparación, comprensión y versatilidad para obtener mejores resultados. Entonces el gerente de capacitación ideal debe poseer:

- ❑ Sabiduría del Rey Salomón
- ❑ La astucia de Maquiavelo
- ❑ La elocuencia de Cicerón
- ❑ La paciencia de Job
- ❑ La dulzura de San Francisco
- ❑ El don de convencimiento de Hitler
- ❑ El encanto de Cleopatra
- ❑ La magia de Mandrake
- ❑ La estrategia de Napoleón
- ❑ La imaginación de Julio Verne
- ❑ La creatividad de Walt Disney
- ❑ El don de la oportunidad del Chapulín Colorado
- ❑ El idealismo de Don Quijote de la Mancha



c. SERVICIOS EXTERNOS

Según el tipo de servicios que se contrate, al capacitador se le recomienda formalizar las relaciones de servicios que se están contratando, con el propósito de especificar las condiciones.

2. RECURSOS MATERIALES

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, aparte de personal calificado, de un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que tiene planeado desarrollar. A continuación se enlistan todos aquellos materiales que pueden ser de utilidad para el capacitador:

a. MOBILIARIO Y EQUIPO

- Pizarrón
- Rotafolios
- Proyector de transparencias
- Retroproyector
- Proyector de cuerpos opacos
- Proyector de películas
- Maquetas o modelos a escala
- Circuito de televisión
- Computadora
- Imágenes fijas en cartelones
- Videograbadoras
- Películas
- Grabadoras
- Cámara de video
- Cámara fotográfica

Es posible que en el departamento de capacitación no se cuente con todos estos materiales, pero se debe entonces indagar en qué otro departamento ya se cuenta con algunos y buscar los mecanismos para efectuar el préstamo. Lo más recomendable es que el gesto presupuestal del departamento, se incluya una partida especial para la adquisición de los materiales y su control sea exclusivamente del área de entrenamiento.

Es importante que el equipo y material que es utilizado con cierta frecuencia, es susceptible de un natural deterioro; por lo que es utilizado con cierta frecuencia, es susceptible de un natural deterioro; por lo que en el momento de elaborar el presupuesto de cada curso se debe incluir el porcentaje proporcional al tiempo de la depreciación de los materiales, que se marquen las disposiciones fiscales y las políticas de la empresa.



b. CONFORMACIÓN DE AULAS

Acondicionar las aulas en situaciones optimas para 1que se de el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los objetivos previstos en el programa.

c. SERVICIOS DE APOYO

Son los que generalmente tiene la empresa y que pueden ser aprovechados por el área de capacitación, por ejemplo:

- ❑ Los servicios generales para apoyo en limpieza de salones, mantenimiento de las instalaciones de los mismos, arreglo de mobiliario y reparaciones.
- ❑ Imprenta. Cuando se tiene, el capacitador está obligado a explotarlo.
- ❑ Servicio de diseño y dibujo.
- ❑ Promoción y relaciones públicas. En cuanto a las estrategias para la difusión y promoción de los programas o bien el uso de revistas o periódico interno para que esté acorde con la cultura de capacitación de la empresa.

d. MATERIAL DIDÁCTICO

El material de apoyo cumple varias funciones en el proceso:

- ❑ Explicar
- ❑ Demostrar e ilustrar
- ❑ Dar colorido a la información

El material didáctico utilizado tiene que cumplir la función de apoyar y hacer objetiva la información, entre los más usuales están: documentos en texto, folletos y revistas, maquinaria y equipo, herramientas, maquetas, planos, mapas y gráficas, películas, video caseteras y acetatos.

3. COORDINACIÓN

a. REGISTRO DE PARTICIPANTES

Para tener controles respecto a los trabajadores susceptibles de recibir capacitación durante un periodo es conveniente abrir tarjetas individuales que contengan la información relativa al empleado, escolaridad, puesto. Área o departamento al que pertenece, cursos al que se inscribe.



Sirven para confirmar o hacer cancelaciones, lo cual ayuda a mantener la eficiencia administrativa del sistema de capacitación efectiva que redundará en buena imagen.

b. SERVICIOS

Servicios generales para apoyo en limpieza de salones, imprenta, fotoduplicación de los materiales, servicios de diseño y dibujo, promoción y relaciones públicas, en cuanto a las estrategias para la difusión y promoción de los programas o bien el uso de revistas internas o periódico interno para ir creando la cultura de capacitación en la empresa.

De igual forma, servicios como montaje de aula, servicio de café (refrescos, galletas, hielo, charolas, etc.), equipo audiovisual, ayudas visuales, papelería, etc.

c. INAUGURACIÓN Y CLAUSURA

Lo más recomendable es formular una orden de las actividades que comprende la ceremonia de inauguración y a quien corresponde realizar cada una de ellas, cuidando los aspectos como puntualidad, intervenciones personales en la ceremonia de máximo dos personas, y cuya intervención no sea mayor a 5 minutos, evitar engaños y amenazas, mostrarse cortés y amable durante la exposición.

Las personas que dirigen tanto la inauguración como la clausura de los participantes y encauzarlas al objeto del mismo. Desde el primer día de actividades, los participantes registran su entrada al inicio y término de cada sesión.

4. SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES

En ella se debe verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización de un evento, con el objeto de asegurar que se cumplan los objetivos esperados, se puede dividir en tres etapas:

1. Antes del curso: notificación de la fecha de inicio del curso , recordatorio 5 días antes del mismo, información al participante sobre preparación del curso, en cuanto a la aula o local, que tenga condiciones adecuadas, pizarrones, gises, rotafolio, pantalla, retroproyector, luces correctas en los salones, servicios de limpieza, cafetería, etc.
2. Durante el curso: inicio y terminación puntual de las sesiones, apego a los puntos del temario, ceniceros suficientes, agua, vasos, apuntes, operadores de cine y proyectores, temperatura del salón, ausencia de ruidos e



irrupciones, cordialidad entre participante e instructor, participación activa, evaluación del curso, entrega de diplomas.

3. Después del curso: despedida de participantes e instructores, evaluaciones, informe de asistencia por día, informe sobre desempeño del instructor, sobre condiciones del local, reporte de puntos del temario, reporte del medio ambiente, apuntes entregados, aspectos positivos o negativos.

El proceso de evaluación se inicia desde el momento de la elaboración del plan de trabajo y determinación de las metas que son la base de comparación para poder evaluar, pero cuando en la empresa no existe un plan previamente definido también se puede y debe evaluar la función de la capacitación.

5. CASO PRÁCTICO

UNA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN APUROS³

Hace tres años se formó la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa "Montaduras Industriales, S. A.". ha funcionado relativamente bien dado que los representantes del sindicato y de la compañía asisten a las asambleas y están interesados en que los planes y programas se cumplan satisfactoriamente; además, hasta fines del año pasado la empresa apoyaba prácticamente todas las propuestas de la comisión, sin que se preocuparan del costo de la capacitación.

Por otro lado, los diez miembros titulares de la comisión han recibido diplomas y felicitaciones por lo acertado de su labor y porque la gerencia se ha convencido –a través de informes recabados al respecto- de que los cursos han permitido resolver fallas importantes imputables al personal y a la vez han contribuido al mejoramiento de la calidad. Daniel Jiménez, jefe de personal, se siente orgulloso de eso y en especial está consciente de que la capacitación significa una posibilidad real de progreso para los trabajadores.

Sin embargo, el Gerente de Relaciones Industriales se presentó en la última junta, claro está después de solicitar al presidente de la misma, el secretario general de la sección sindical que le permitiera hablar con la comisión. Daniel ya tenía cierta información sobre el asunto que planteó Francisco Medrano: la reducción del presupuesto anual de capacitación.

Medrano llegó puntualmente y cuando intervino manifestó la preocupación de la gerencia por las finanzas de la empresa ; el alza de los intereses bancarios y la competencia redujeron los beneficios de la empresa. A la vez, indicó que el

³ Tomado de: Mendoza Núñez, Alejandro, la capacitación práctica en las empresas, Editorial Trillas, México, 1994, Pág.:105-107



presupuesto destinado a capacitación debía reducirse por lo menos en un 60%. Aunque hubo algunas inconformidades del sector sindical, finalmente todos estuvieron de acuerdo en que era posible reajustar el presupuesto. Daniel sabía que la capacitación había descansado, en esencia en instrucciones externas, sólidas y prestigiadas pero de ninguna manera baratas. El problema de la comisión, y en parte de Daniel, era suplir esos servicios y buscar otros que se ajustaran a lo que tenían.

La búsqueda de otras alternativas fue lenta; las reducciones que obtenían no abatían los costos en la medida de sus necesidades. En la segunda junta ordinaria de la comisión se discutieron las propuestas y la discusión fue unánime: no valían la pena. El jefe de mantenimiento Abel Ochoa, señaló tímidamente que tenía una propuesta que podía ayudar: la compra de cursos-paquete. Todos le pidieron que se explicara y así lo hizo. Manifestó conocer una institución que vendía los documentos para los trabajadores, los manuales-guías de los instructores y los materiales de apoyo. Buena parte de las necesidades residían en soldadores, mecánicos y paileros, puestos ocupados por muchos trabajadores, de modo que con instructores de la empresa y con esos recursos se podría resolver el asunto.

Daniel y Abel se pusieron en contacto con la institución que vendía los cursos-paquete. Los revisaron, y en principio, parecían cubrir sus necesidades ; los manuales-guías del instructor estaban bien elaborados. Dado que el número de paquetes que adquirirían era elevado, el ahorro que obtendrían representaba una cifra importante. Hablaron con la comisión en una reunión extraordinaria y se aprobó la adquisición de los paquetes, después de consultar con la gerencia de relaciones industriales.

Fue necesario hacer algunos agregados a los documentos, los instructores tenían ciertos temores, pero finalmente los paquetes dieron buenos resultados.

Lo más valioso para Daniel era que ya se disponía de cierta capacidad propia para atender las necesidades de la empresa, basada en sus instructores.

CUESTIONARIO

En su opinión ¿cree que un presupuesto ilimitado para la capacitación garantiza buenos resultados? ¿por qué?



¿Por qué existen, en este caso, evidencias de que la capacitación ha sido útil a los fines de la empresa?

¿Piensa que en toda situación crítica es lógico reducir el presupuesto de capacitación o que en esos casos debería fortalecerse el nivel de conocimientos y habilidades del personal? ¿Por qué?

¿Qué es para usted un paquete didáctico?

¿Qué ventajas reporta su uso?

¿Qué necesita hacer la empresa para usar exitosamente los paquetes didácticos que ofrecen algunas instituciones?



¿Quiénes deben aplicar los paquetes didácticos? ¿Por qué?

¿En qué casos pueden utilizarse?

¿Qué inconvenientes pueden tener los paquetes que se ofrecen en venta?

¿Por qué resultó una medida apropiada la selección de paquetes en este caso?



IX. EJECUCIÓN DE PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

1. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS

a. INSTRUCTORES EXTERNOS

Persona física que reúne los requisitos marcados por la LFT, los instructores externos tienen autorización para impartir instrucciones en un área determinada.

Al contratar sus servicios es necesario considerar:

- ❑ **Análisis curricular:** revisión de sus datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente como instructor, etc.
- ❑ **Análisis de su propuesta:** evaluación del programa de instrucción del curso a impartir, objetivos, contenido temático, tiempo didáctico, metodología y material de apoyo.
- ❑ **Análisis del costo de intervención:** incluye la estimación del costo por hora, instructor o paquete, cuentas adicionales, descuentos.
- ❑ **Características personales.** Presentación, seriedad, puntualidad, interés de servicio, interés por conocer a la empresa, para adecuar su temática a necesidades del cliente y por año originar problemas ideológicos.

b. INSTITUCIONES CAPCITADORAS

De acuerdo a la LFT, estas instituciones, también llamadas Agentes Capacitadores, reuniendo los requisitos correspondientes, están autorizadas para ofrecer sus servicios profesionales a las empresas o instituciones que lo soliciten.

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

- ❑ **Análisis curricular:** consiste en conocer las condiciones de su origen y desarrollo, el año de creación, personas fundadoras, razón social o nombre comercial, tipo de sociedad, domicilio social y socios actuales.
- ❑ **Calidad del producto o los servicios:** dentro del paquete de servicios que proporciona se deben analizar los objetivos de sus programas de instrucción, los contenidos temáticos, las metodologías empleadas en la conducción de grupos, el tiempo didáctico programado y los materiales de apoyo con que cuenta. (lecturas, películas, cuadernos de trabajo, ejercicios, etc.).



- ❑ Cuerpo de instructores: de los cuales se debe revisar el currículum, experiencia docente y como instructor de adultos, empresas e instituciones donde presta sus servicios, registro de instructor, características personales (presentación, seriedad, puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo e interés por conocer la organización de la empresa.
- ❑ Análisis de costo de servicio: se refiere a la estimación del costo por hora o asesoría, costo por el paquete del servicio, alquiler de las películas, proyectores, transportación aérea y terrestre, hospedaje y alimentos para instructores, coordinadores y participantes.
- ❑ Análisis de políticas de pago por los servicios: porcentajes de pago por el servicio: porcentajes de pago anticipado, penalizaciones económicas por reprogramación parcial o total y cancelaciones.

Al recopilar varias propuestas preparadas por agentes capacitadores, se procede a elaborar un análisis comparativo, para seleccionar la mejor opción.

c. PROGRAMAS GENERALES

Los sistemas generales de capacitación están constituidas por organismos que tienen el establecimiento, programas de enseñanza para capacitar a grupos de personas en determinada rama industrial o actividad económica y éstos programas dirigidos a determinados puestos de trabajo, tienen carácter terminal.

En caso de contratar servicios de capacitación de alguna empresa conviene tener catálogos de proveedores de estos servicios, conocer políticas financieras de la empresa respecto de este renglón. Se deben obtener diferentes cotizaciones para tener idea del costo de la capacitación para comparar y negociar.

d. FORMALIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

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

En la práctica se ha observado que entre fines de los setenta y principios de los años ochenta la contratación de servicios se hacía a nivel de confianza, quizá porque las empresas demandantes de los servicios no contaban con expertos en capacitación para exigir un mejor nivel de calidad de las instituciones capacitadoras.



e. SERVICIO DE HOTELES

Una de las actividades que más tiempo absorbe es la que se refiere a la contratación de salones, refrigerios, aulas en hoteles y otras empresas que se dedique a esa actividad. Para poder abreviar tiempo y costo, se deben tener listas de los hoteles y centros que proporcionen estos servicios. Las cuales puede contener el nombre de la empresa, domicilio y teléfono, servicio que presta, formas de pago y personal responsable de esta función.

También se debe contar con un formato para solicitar reservaciones en los hoteles ya sea para el instructor o para participantes en curso.

f. ALQUILER DE EQUIPO Y MATERIAL FÍLMICO

El alquiler de equipo contempla lo siguiente:

Rotafolios, proyectores de cine y transparencia, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, video casetera, etc., por lo que se recomienda tener registro de los proveedores para su localización.

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

g. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE IMPRESIÓN

Uno de los aspectos también importantes a tomar en cuenta en la planeación de un evento de capacitación es el aspecto logístico para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje, esto es, lo que se refiere al material impreso y al sin número de actividades que se realizan para su entrega a los participantes.

Se estima que un curso requiere por lo menos de 50 a 80 cuartillas de material didáctico, dependiendo de la duración, del detalle de la información, de los anexos, gráficas, etc.

Algunas áreas de capacitación cuentan con fotocopiadoras para uso exclusivo, pero otras en su mayoría tienen la necesidad de acudir al apoyo de imprentas con las que tienen que establecer contratos de servicio para la impresión de materiales didácticos, invitaciones, folletos y posters promocionales, etc.



h. SERVICIOS INTERNOS

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

- ❑ Servicios generales para apoyo en limpieza de salones, mantenimiento de las instalaciones de los mismos, arreglo de mobiliario y reparaciones.
- ❑ Imprenta. Aunque no siempre se cuenta con este servicio dentro de la empresa, cuando se tiene el administrador de capacitación está obligado a explotarlo.
- ❑ Servicio de diseño y dibujo.
- ❑ Promoción y relaciones públicas, en cuanto a las estrategias para la difusión y promoción de los programas o bien al uso de revistas internas o periódico interno, para ir creando la cultura de capacitación de la empresa.

Para lograr todos estos apoyos se requiere conocer toda la capacidad instalada de la organización así como supeditarse a las normas y procedimientos establecidos para conseguirlos por la vía formal. También por la vía informal se obtienen muchos recursos, dependiendo de las habilidades del capacitador.

2. COORDINACIÓN DE EVENTOS

La coordinación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso.

a. REGISTRO DE PARTICIPANTES

Para tener controles respecto a los trabajadores susceptibles de recibir capacitación durante un periodo, es conveniente abrir tarjetas o kárdex individuales con la información relativa a los cursos a los que hayan sido incorporados para detectar las carencias de acuerdo al programa de capacitación diseñado para el puesto que desempeña.

Los registros ayudan a localizar en forma personal o por teléfono a los participantes que deben asistir a un curso cuando existan cambios imprevistos en la programación, para confirmar o cancelar, establecer una comunicación efectiva que redunde en una buena imagen.



b. FORMUALCIÓN DE INVITACIONES

Una vez obtenido el material impreso del curso, el instructor e instalaciones disponibles, se debe informar a la parte oportunamente par despertar su interés y motivación respecto al curso en que habrán de participar, para lo cual la invitación personal es lo más efectivo y acertado. La participación debe contener por lo menos:

Nombre de al persona a quien se dirige, nombre del curso, breve explicación sobre los beneficios que obtendrá el empleado a participar en él, contenido temático, duración, fechas y horario, nombre del instructor, lugar exacto donde se desarrolla.

c. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO

Es importante entregar las invitaciones personales por lo menos 8 días hábiles antes del curso, para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo. Hecho esto habrá que verificar por lo menos 3 días antes del curso las personas que asistirán.

Antes de iniciar, se debe verificar que se cuenten con todos los apoyos de instrucción necesarios, que éstos estén en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos, para ello, se debe solicitar al instructor previamente al curso, una lista de los apoyos que se utilizarán y revisar condiciones en que se encuentren, contando con tiempo para hacer reparaciones en caso de ser necesario.

d. LSITAS DE VERIFICACIÓN

En ellas se concentran todas las actividades que deben realizarse antes, durante y después de un curso para asegurar su éxito, para comprobar que efectivamente se haya realizado. Comprende a detalle el desglose de las actividades desde entrega de invitaciones a los participantes hasta clausura del evento y entrega del reporte del instructor (también se llama control de coordinación de eventos).



e. INAUGURACIÓN Y CLAUSURA

Lo más recomendable es formular un orden de las actividades que comprenda la ceremonia de inauguración y a quién corresponde realizar cada una, cuidando aspectos como:

- ❑ Que sean dos personas quienes dirijan la ceremonia, cuya intervención personal no sea mayor a 5 minutos.
- ❑ Que el acto no se convierta en una tribuna libre para sacar a flote conflictos o frustraciones.
- ❑ Mostrar seguridad sobre lo que se ofrece sin prometer imposibles ni justificarse ante posibles fallos que se pudieran presentar.
- ❑ Evitar engaños y amenazas.
- ❑ Mostrarse cortés y amable durante la exposición.

f. CAMBIOS IMPREVISTOS

Es común que durante la capacitación se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción sobre las que el capacitador debe poner atención como:

- ❑ El instructor no se presenta a la sesión o llega tarde.
- ❑ No se entregan a tiempo los materiales o fotocopiado.
- ❑ Aulas no preparadas según las especificaciones.
- ❑ Aulas fueron prestadas para otras actividades en la misma hora y fecha.
- ❑ Fallas de aparatos y equipos necesarios para la instrucción.

Siempre que ocurran, el capacitador debe hacer uso de su talento e imaginación para resolverlos con paciencia y madurez, para reconocer los errores, actuando con rapidez sin buscar culpables.

g. RECALENDARIZACIÓN

Cuando haya cambios en la programación de los eventos, se debe hacer los ajustes necesarios para avisar tanto al instructor como participantes, motivos de la suspensión y fecha de reprogramación.



h. CONCLUSIÓN DE EVENTOS

El responsable de la capacitación debe estar pendiente de todas las actividades que constituyan un curso, desde el inicio hasta la clausura, debe ser una especie de ceremonia especial en la que además de sensibilizar a los participantes; sobre los resultados, qué se espera de ellos, se les invite a llenar las hojas de evaluación del curso.

i. SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES

Se tiene que verificar paso a paso el desarrollo de todos y cada una de las actividades implicadas en la realización de un evento para asegurar que se cumplan los objetivos esperados.

j. REPORTE DE ACTIVIDADES

Al finalizar el evento, se debe recopilar toda la información que nos permite tomar decisiones de carácter administrativo y técnico integrándola en un reporte que contemple:

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

Después de este análisis cuantitativo, se realiza la interpretación, considerando la información cualitativa proporcionada a través de las entrevistas con el personal del departamento de capacitación, usuarios y áreas de la empresa que dio el servicio. Se elabora el informe en el que deberán estar contenidas las recomendaciones par mejorar la función de capacitación.

3. CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo implica, entre otras cosas:

- Diseño de formatos de control de asistencia de participantes a cursos, de eventos impartidos, personal capacitado, etc.
- Verificación de datos.
- Establecimiento de estándares de trabajo sobre control administrativo de la capacitación.



- ❑ Elaboración y presentación de informes de avances sobre los resultados de la administración, que se incluye desde la elaboración de cursos, programación, elaboración del presupuesto, aplicación de partidas presupuestales y el costo de los programas desarrollados.
- ❑ Mantener actualizados los controles del personal que ha participado en cursos.

Las actividades ayudan en la elaboración de informes correctos y oportunos evitando pérdida de tiempo y errores.

4. CONTROL PRESUPUESTAL

Se refiere al control del gasto desde el punto de vista contable, relativo a erogaciones necesarias para realizar las actividades de capacitación. Todo gasto efectuado es presupuesto ejercido, de ahí que resulte conveniente verificar la partida presupuestal, en la que se incluye cada gasto para respaldo. El presupuesto del departamento de capacitación cubre 3 aspectos:

- ❑ Honorarios de recursos humanos: pago a instructores externos y agentes capacitadores y compensaciones para instructores externos.
- ❑ Gastos de operación: pagos de papelería, impresión, copias, etc.
- ❑ Inversión: destinada a la adquisición de equipo audiovisual, remodelación o construcción de un centro de capacitación y tecnología en general.

El control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidades sirven a todo administrador para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de un departamento como mínimo esfuerzo.

La presupuestación de los programas de capacitación se realiza atendiendo los siguientes aspectos:

- ❑ Asignar a cada evento los recursos financieros suficientes para cubrir las necesidades requeridas.
- ❑ Apegarse a la denominación de las partidas presupuestales a fin de que los diferentes gastos pueden ser cubiertos.
- ❑ Cubrir que se cuente con el tiempo suficiente para efectuar transferencias de partidas, cuando el presupuesto elaborado no reúna los requisitos financieros al ejercerlo.



5. CASO PRÁCTICO

UNA EMPRESA PREOCUPADA POR LA CAPACITACIÓN

La empresa CEMEX asigna un gran valor a la educación de su gente. Por lo que se preocupa invariablemente por ofrecer a sus empleados una gama de programas para facultarlos y ayudarlos a lograr sus objetivos profesionales. Dentro de esos programas se encuentran:

- ❑ Educación ejecutiva especializada
El Programa de Administración Internacional CEMEX ofrece a los ejecutivos seleccionados una oportunidad de perfeccionar sus habilidades en finanzas, mercadotecnia, operaciones y planeación en algunas de las escuelas líderes de negocios del mundo y a través de un proyecto con colegas alrededor del mundo.
- ❑ Programa de Liderazgo Global
Nuestro Programa de Liderazgo Global desarrolla ejecutivos de alto potencial para puestos de liderazgo. Los programas individualizados incluyen educación formal, entrenamiento profesional, proyectos en equipo y la atención personal de un miembro de nuestro equipo directivo.
- ❑ Programa de Nuevos Talentos
Ya sea que se trate de un empleado actual de CEMEX o de un universitario recién graduado, nuestro Programa de Nuevos Talentos está orientado a individuos con alto potencial que deseen desarrollar su futuro profesional en CEMEX. El programa de año y medio consiste de dos fases: un programa de entrenamiento básico de un año, mediante el cual el empleado participa en todas las funciones operativas básicas de la compañía; y una experiencia a fondo en una área funcional específica que más se ajuste estrechamente a las habilidades y preferencias personales del individuo.
- ❑ Educación por Internet
A través de CEMEX Plaza, nuestro portal para empleados, nuestra gente puede ingresar a nuestro sistema de gestión de aprendizaje y recibir una instrucción multifuncional en áreas como servicio al cliente, finanzas y administración de proyectos, entre muchas otras.⁴

CUESTIONARIO

¿Considera que la aplicación de este tipo de programas ayuda de manera determinante para el logro de los objetivos y el desarrollo pleno del personal?

BIBLIOGRAFÍA

⁴ Copyright © 2005 CEMEX S.A. DE C.V. Derechos reservados.



PINTO Villatoro, Roberto; Proceso de capacitación, México, Editorial Diana, 2ª Edición, 1992.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro; Administración de la capacitación, México, McGraw Hill, 1991.

MENDOZA Nuñez, Alejandro; Capacitación para la calidad y la productividad, México, D.F. , Trillas, 1998.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

STAN Kossen; "Recursos humanos en las organizaciones", Editorial Harla.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw-Hill, 1989.

ARIAS Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, México, Trillas, 1991, 3ª edición.

HAGEMAN Gisela, Motivación manual de implementación, México, Limusa Noriega editores, 2002.