

LICENCIATURA EN PEDAGOGIA
CAMPO DE CAPACITACION

✓
LA DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL FONDO
DE CULTURA ECONOMICA COMO UN PUNTO DE
PARTIDA PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA
INTEGRAL DE CAPACITACION 1999.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A N :
SONIA MARIA DE GUADALUPE LOPEZ DIAZ
ADRIANA ELENA CONTRERAS GAMEZ

ASESORA: MARISSA RAMIREZ APAEZ

Dedico mi tesis:

A Dios: porque cada noche me escucha y guía mi camino protegiéndome y cuidando a los que más quiero.

A mi mamá y a mi papí : por siempre estar conmigo para darme sus consejos y apoyo, para así nunca defraudarlos y ser lo que ustedes esperan. Solo les doy con esto una muestra de los retos que por ustedes llevaré a cabo, el cual solo es el comienzo de un camino que con ustedes recorreré para llegar al éxito, que es lo que esperan y lo que realmente se merecen de mi parte. Ya que como dicen por algo estoy aquí. Gracias por su cariño.

A Coque Beto: Antes que nada gracias por prestarme la computadora. Solo te digo que este trabajo es solo uno de los que pronto espero que tú entregues. Porque siempre seas feliz y que con tu gran capacidad llegues alto y así obtengas todo lo que tanto anelas y te mereces. Gracias por un hermano tan lindo y molón.

A mis tíos: Por ser tan cariñosos conmigo, aunque no se si en este día estén conmigo, si es así gracias y si no de todas formas gracias.

A mis primos por ser los grandotes más tiernos, que me cuidan y que quiero tanto.

A mamá Lolita, a papí Oscar y a Any: Porque siempre están en mi mente y en mi corazón.

Los quiero mucho.

Sonia María.

*Nunca consideres el estudio como un deber,
sino como una oportunidad para penetrar en el
bello y maravilloso mundo del saber"*
Alfred. Einstein

A TI DIOS:

¡Qué rápido pasa la vida, Señor!
Pero no me importa lo pasado,
me interesa vivir el "hoy"
Si, no te sirvo hoy,
¿cómo podré servirte mañana?
Si no comienzo hoy,
¿cómo podré decir que empezaré mañana?
Si hoy no colaboro contigo,
¿con qué ganas me pedirás algo mañana?
Ayúdame, a cumplir tu voluntad en el hoy que vivo.

A TI MAMI:

Este rayito de luz que ha llegado a mi vida,
Tu lo haz dejado entrar cargando mis penas
mis fracasos así como también mis éxitos y
alegrías porque has sabido ser mi maestra, mi juez,
mi amiga pero sobre todas las cosas MI MADRE.
ESTO ES TU OBRA, GRACIAS!

A TI PAPI:

Los sacrificios y miedos que has tenido hacia mi, hoy
dejalos a un lado porque con tus consejos, ejemplos y
críticas me han motivado a seguir adelante y llegar a
esta etapa de mi vida. Hoy estamos juntos, y juntos quiero
compartir esto !
GRACIAS POR SER MI IDEAL!

A TI BERNA:

Que te puedo decir hermano, eres el mejor, eres el ejemplo a seguir.
Eres una parte muy importante en mi vida y nada ni nadie lo podra cambiar
Te quiero muchisimo y espero que algún día sea como tú, tan profesional y
apasionado por ser el mejor. *GRACIAS POR SER MI HERMANO!*

A TI NENA:

Gracias a ti he tenido la dicha de saber lo que es una hermana.
Juntas hemos iniciado nuestros proyectos y juntas los hemos
concluido. Es por ello que este sueño es también tuyo.
Recuerda tus sueños también son los míos.
ERES UN ANGEL!

A TI ALE:

Si te quiero es porque eres mi amor, mi cómplice y todo y en la calle codo a codo somos mucho más que dos.
Ale, gracias por estar siempre a mi lado en cada momento de mi vida, por compartir mis éxitos y fracasos y ayudarme en todos los aspectos para poder llegar al día de hoy.
GRACIAS POR SER SIMPLEMENTE EL AMOR DE MI VIDA!

A USTEDES MIS AMIGOS:

Edith, Ara y Orlando, un amigo es una persona con quien te atreves a ser tu mismo, él no quiere que seas mejor o peor. Repito, con él te atreves a ser tu mismo, eso es lo que siento con ustedes.
GRACIAS POR SU AMISTAD!

INDICE.

	PAGINA.
INTRODUCCIÓN.	4
CAPITULO I La importancia de la capacitación en la empresa.	8
1.1 Antecedentes de la capacitación.	10
1.2 Marco Legal de la capacitación.	12
1.3 Fines básicos de la capacitación.	14
1.4 Responsables de la capacitación.	18
1.5 Tipos de capacitación.	21
1.6 La capacitación como modalidad de la educación.	23
1.7 El proceso educativo en la capacitación.	26
1.8 Adiestramiento, Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.	30
CAPITULO II. Detección de Necesidades de Capacitación.	33
2.1 Necesidades de capacitación.	34
2.2 Clasificación de necesidades.	40
2.3 Determinación de necesidades de capacitación.	42
2.4 Técnicas para determinar necesidades de capacitación.	49
CAPITULO III. La capacitación en el Fondo de Cultura Económica.	58
3.1 El Fondo de Cultura Económica. (misión y objetivos).	60
3.2 Organización y Estructura del FCE.	63
3.3 Visión de la capacitación en el FCE.	65
3.4 ¿Quién lleva a cabo la capacitación en el FCE?	67
3.5 Situación Diagnóstica de la capacitación en el FCE.	68
3.6 Resultados de la DNC aplicada a las áreas administrativas y de apoyo.	71
3.6.1 Conclusión y propuesta de programa.	86
3.6.2 Reflexión y análisis.	88
CAPITULO IV. Estructuración de un programa de capacitación.	90
4.1 Diferencia entre plan, programa y curso.	92
4.2 ¿Qué es un Plan de capacitación?	93
4.2.1 Tipos de planes de capacitación.	
4.3 Programas de capacitación.	94
4.3.1 Tipos de programas de capacitación.	95
4.3.2 Elementos de un programa.	96

4.4	Presentación de los planes y programas de capacitación.	96
4.4.1	Registro de los planes y programas de capacitación.	
4.5	Elementos para la implementación de programas.	97
4.6	Aspecto Práctico (Propuesta de Programa)	99
	PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1999 del FCE	100
	CONCLUSIONES.	116
	ANEXOS.	
1.	Artículo 153. Capítulo III- Bis. Ley Federal del Trabajo.	120
2.	Cuestionario para la DNC.	121
3.	Formato DC-2 STPS para presentación del plan y programa de capacitación y adiestramiento.	122
4.	Formato DC-2B STPS Solicitud de registro del sistema general de capacitación y adiestramiento.	123
	BIBLIOGRAFÍA.	125

INTRODUCCIÓN.

Actualmente la evolución científica y tecnológica a la que nos enfrentamos, ha propiciado importantes cambios que generan necesidades, y como el ser humano es el motor y recurso más importante de toda la organización su influencia es decisiva para el progreso y futuro de las instituciones, por lo que cualquier esfuerzo que se realice en materia de capacitación como satisfactor de necesidades, deberá estar encaminado a favorecer un mejor y mayor rendimiento humano, la productividad de toda organización y el desarrollo eficiente del hombre en su trabajo.

Es en este sentido que la capacitación debe constituirse en un programa integrado en el que se respeten los intereses de los participantes, se promueva su organización y se adopten técnicas apropiadas para satisfacer la necesidad de mejorar el trabajo. Asimismo es importante señalar que el hombre puede y debe amar su trabajo, entendiendo el desarrollo profesional y/o laboral como parte importante de su desarrollo como ser humano; lo que permitirá elevar el bienestar individual y colectivo en los ámbitos económicos, social y cultural, es decir, de manera integral.

Ahora bien, si se examina con mayor detenimiento a la célula básica de toda organización: El hombre, se puede decir que al pasar por diferentes etapas de su vida presenta diferentes necesidades que van modificando desde su nacimiento hasta la edad adulta que son diferentes a las de los demás y por lo tanto, buscará con sus propias posibilidades y limitaciones satisfacerlas. Lo anterior no obedece estrictamente a las características inminentes del hombre, sino que depende de la influencia del medio ambiente, laboral, cultural, económico y social en que se desarrolla. A su vez, dichas necesidades deberán satisfacerse para fijar otras que deberán cubrirse, y así sucesivamente.

Es aquí donde la educación tiene como objetivo primordial, el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, a través de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de su personalidad, actualizando sus habilidades y destrezas.

Por otra parte, si se entiende a la capacitación como un proceso de enseñanza- aprendizaje, es decir, como una modalidad de la educación que tiene como finalidad perfeccionar al trabajador para que se supere individual y laboralmente, no se puede dejar pasar por alto el papel que juegan las organizaciones, en este caso las empresas como agentes educativos no formalizados (su acción no es explícitamente educativa) y cuyo fin es optimizar el uso de los recursos naturales, científicos, tecnológicos, y humanos generando incrementos en la productividad de la organización y del país. Por lo tanto, si se unen los conceptos hasta aquí mencionados, se advierte la formación de una trilogía entre educación, trabajo y capacitación; conceptos que tiene entre otros un común denominador importante: la satisfacción de necesidades tanto en nivel individual como colectivo.

Las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, y para lograrlo deben contar con el personal suficientemente motivado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones. Sin embargo se requiere de una educación permanente que permita adquirir nuevos conocimientos, una mayor adaptación al cambio así como autorealización individual.

Es así como las necesidades mencionadas anteriormente, se convierten en necesidades de capacitación, que al satisfacerse conducen a una optimización de los recursos, a un desarrollo y actualización del individuo y a un incremento en la productividad.

Ahora bien, para la satisfacción de las necesidades se requiere hacer una adecuada detección de necesidades, misma que, dependiendo de su eficiencia sentará las bases para la elaboración de programas de capacitación encaminados a cubrir dichas necesidades. Los resultados que se obtengan serán de muy diversa índole, tales como generación de actitudes positivas hacia el trabajo, hacia el personal, ahorro de tiempo, mayor productividad y bienestar individual entre otros.

A su vez la detección de necesidades de capacitación depende de las diferencias individuales de los trabajadores; por lo que para determinarlas se requiere establecer las carencias existentes y futuras de la organización y de su personal. Estas carencias pueden ser de dos tipos: manifiestas y encubiertas. Las primeras surgen por cambios de tecnología

y movilidad del personal, por lo que son evidentes. Las necesidades encubiertas, surgen por problemas de desempeño debido a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas; y requieren de una investigación profunda a través de las técnicas de detección de necesidades.

Su importancia radica en que al diseñar un programa de capacitación, éste debe ser orientado a la obtención de los resultados y no simplemente a un cumplimiento oficial, donde los cursos se imparten sin conocer las necesidades reales y por consiguiente la capacitación no es productiva.

El objetivo del presente trabajo es destacar la importancia de realizar una adecuada detección y clasificación de las necesidades de capacitación.

Esta investigación está sustentada principalmente en la práctica, la cual se realizó en el Fondo de Cultura Económica.

A través del desarrollo de la misma se recurrió a varias fuentes como: documentación interna del área de capacitación del FCE, documentos y criterios de la STPS; así como también a un apoyo de tipo bibliográfico el cual permitió conocer diversos enfoques y perspectivas que proponen autores e investigadores nacionales en el ámbito de la capacitación; lo cual forma un marco teórico y conceptual.

Bajo esta línea, en el primer capítulo se deja por sentado la importancia de la capacitación en la empresa como un elemento primordial para el desempeño integral del individuo y como fuente de productividad de la empresa.

En el segundo Capítulo se mencionan el proceso de la capacitación tomando como etapa fundamental la detección de necesidades cuestionándonos ¿Qué es una detección de necesidades? ¿Qué tipos de necesidades existen como es su clasificación así como también cómo se lleva acabo la detección de necesidades?

En el tercer capítulo se maneja la parte práctica ya que se menciona cómo ha sido la capacitación en el Fondo de Cultura Económica, así como su detección de necesidades. En este capítulo se encuentran además los resultados obtenidos de la detección llevada a cabo a los 369 empleados del F.C.E.

En el cuarto capítulo se menciona qué elementos teóricos-prácticos debemos tomar en cuenta al momento de estructurar un programa de capacitación. Así como también los diferentes tipos de planes y programas de capacitación existentes.

Posteriormente presentamos nuestra propuesta, (es un plan integral de capacitación para el F.C.E.) y nuestras conclusiones referentes a la experiencia que pudimos obtener a través de la realización de este trabajo.

El contenido de este trabajo, así como la propuesta pueden parecer, en un momento dado muy técnicos; sin embargo la fase de detección de necesidades debe ser así, para después proporcionar a los educandos un contacto más humano, una solución más cercana a sus posibilidades, una respuesta más real a sus inquietudes y un camino de desarrollo más seguro tanto para él como para la empresa.

CAPÍTULO I

La importancia de la capacitación en la empresa.

- 1.1 Antecedentes de la capacitación.
- 1.2 Marco Legal de la capacitación.
- 1.3 Fines básicos de la capacitación.
- 1.4 Responsables de la capacitación.
- 1.5 Tipos de capacitación.
- 1.6 La capacitación como una modalidad de la educación.
- 1.7 El proceso educativo en la capacitación.
- 1.8 Adiestramiento, Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.

CAPITULO I. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.

Los hombres vivimos en un mundo de constantes cambios en todos los ámbitos existentes: social, político, económico, tecnológico, etc. Esta rapidez en las innovaciones tecnológicas y de descubrimientos científicos en todo el mundo, lleva necesariamente a que el hombre encuentre dificultades para resolver problemas presentes con los conocimientos que el día de ayer le eran suficientes, por lo que comúnmente se cae en la ignorancia o en una obsolescencia de conocimientos.

El hombre se ve obligado a enfrentarse día a día con esos cambios y qué mejor, que enfrentarse con una adecuada preparación, es decir, las personas tendrán que aumentar sus conocimientos de una manera constante, a fin de que puedan mantener su capacidad competitiva dentro del mercado de trabajo. Con esto queremos decir que el ser humano debe estar apegado a cualquier forma educativa, ya sea formal o informal que lo lleve a un crecimiento personal y a un mejor desempeño en el trabajo, respondiendo de ésta forma a los requerimientos de los avances tecnológicos y elevando la productividad de la empresa donde labora y consecuentemente la de todo el país.

Es notable el crecimiento industrial que ha tenido México; sin embargo este crecimiento se ve limitado por la escasez de personal calificado o preparado debido a la situación económica que prevalece en el país y que impide a los habitantes acceder a espacios educativos, por la necesidad de insertarse al campo laboral a temprana edad, así como a la imposibilidad que tiene al Estado para satisfacer la demanda educativa existente debido a que no cuenta con espacios suficientes que ofrezcan preparación, no obstante el gran esfuerzo de las escuelas, institutos, universidades o cualquier otro plantel educativo.

Todas las empresas tienen ciertos objetivos que tienden a satisfacer necesidades propias de la organización y para ello es necesario contar con personas preparadas, de igual manera los trabajadores tienen objetivos que quieren alcanzar, y para lograrlos la empresa debe

proporcionar los medios adecuados, asimismo los trabajadores deben aprovechar dichos medios para su desarrollo integral como individuos.

Un elemento que proporciona la empresa es la capacitación, entendiéndose ésta como: “una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo, y el desarrollo integral del individuo”¹ vía que coadyuva al logro de metas organizacionales y personales.

Para alcanzar los objetivos de la empresa, es necesario contar con personas capaces para desarrollar óptimamente las funciones de los puestos, de lo contrario habrá mayores dificultades para el logro de las metas organizacionales y los empleados quedarían estancados dentro de su proceso de desarrollo profesional y/o laboral.

Es decir: “las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria”.²

Asimismo los colaboradores deberán aprovechar esta vía para beneficio propio y de la organización.

1.1 Antecedentes de la capacitación.

La capacitación no es algo nuevo, se remonta a la antigüedad: “Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropa, vivienda y su lenguaje, se vio en la necesidad de convertir al entrenamiento en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización o simplemente tropezado con ella, el asunto no tiene mayor significación, lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias.”³

¹ Hugo, Calderón Córdoba. *Manual para el adiestramiento del proceso de capacitación de personal*. p.18 y 19

² CeNaPro. *Conceptos básicos de capacitación y adiestramiento*. p.5

³ Robert, Craig. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. p.15

Con base en lo anterior se puede decir que desde la aparición del hombre en la tierra, se ha venido dando el fenómeno de la capacitación que se ha realizado mediante la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes de una generación a otra por medio de señas, sonidos guturales, signos, etc.

Desde siglo XXI a.C. el Código de Hamurabbi, habla de las reglas y procedimientos para que se llevara a cabo la instrucción directa, que consistía en proporcionar los conocimientos y habilidades de una persona experimentada a un novato, que con el tiempo llegaba a ser obrero, es aquí cuando surge el aprendiz, este sistema prevaleció hasta la edad media cuando aparecen los gremios, que eran agrupaciones o corporaciones industriales que gozaban de privilegios para ejercer exclusivamente determinada profesión.

Se puede decir que así se constituyen las primeras empresas y al mismo tiempo se establecieron las primeras normas de calidad en lo referente a la mano de obra. Los gremios eran de carácter mercantil o profesional, estos últimos llamados también Gremios de Arte y Oficios. Sus miembros estaban clasificados en aprendices, oficiales y maestros. Los aprendices no recibían salario, vivían en la casa del maestro donde recibían alimentos y trabajaban con él para adquirir los conocimientos propios del oficio. Al terminar su aprendizaje, se convertían en oficiales, alcanzaban un dominio de la técnica semejante a la del maestro y ya recibían un salario. El maestro era el primer trabajador manual del taller y también el empresario capitalista, él era el dueño de las herramientas y de la materia prima.

Cuando un jornalero deseaba convertirse en patrón o maestro debía someter una obra maestra a la consideración del gremio, y si se consideraba que tenía la destreza suficiente, lo admitían para que ejerciera exclusivamente la actividad del oficio en el que había demostrado mayor capacidad.

Al aumentar el mercado y consecuentemente la demanda de artículos se inicia la producción en masa, y empieza a desaparecer el estrecho vínculo entre patrones y trabajadores. Algunos gremios se convierten en talleres manufactureros, en donde surge el obrero quien no conocía la técnica del trabajo y solo efectuaba las operaciones más simples

y rutinarias, hasta que pasado el tiempo, adquiría generalmente por su propio esfuerzo, calificar en una tarea especializada.

En el siglo XVIII se inició en Inglaterra la Revolución Industrial, que podría definirse como la sustitución progresiva de la fuerza de las herramientas manuales por la maquinaria. Surge la era industrial ocasionando una transformación muy acelerada en la ciencia y la tecnología, los inventos y descubrimientos se sucedían uno a otro así como su aplicación a la producción en masa. A raíz de esto viene un avance inmenso en cuanto a la tecnología, que trae como consecuencia el establecimiento de escuelas industriales para preparar a los operadores en el manejo de las máquinas.

En los periodos de la primera y segunda guerra mundial, se le da mucho auge al entrenamiento, sobre todo en los países beligerantes respondiendo a su necesidad de entrenar a los hombres para la guerra.

Actualmente los cambios se siguen dando aceleradamente, y como ya se dijo, es necesario que el hombre se esté preparando día tras día para enfrentarse a los cambios en la empresa y en la sociedad, evitando así caer en una ignorancia⁴ o en una obsolescencia⁵

El progreso de la ciencia y la técnica no tendrían sentido y se vería obstaculizado si no se llevara a cabo la capacitación de los trabajadores para irlos preparando. Es por esto que en México, dada la importancia de contar con personal calificado y actualizado en los últimos avances, se legaliza la capacitación como un derecho de los trabajadores y una obligación para los empresarios.

1.2. Marco Legal de la Capacitación.

Uno de los más grandes problemas que debe resolver México para lograr un mayor desarrollo, es la preparación adecuada de sus Recursos Humanos. La concientización⁶ de

⁴ IGNORANCIA. Carencia de instrucción. *Limusa . Diccionario Enciclopédico*. Tomo 6

⁵ OBSOLESCENCIA. Anticuado o fuera de uso. *Ibidem*. Tomo 9

⁶ CONCIENTIZACION. Tener conocimiento o noción de algo. *Ibidem*. Tomo 2

esta problemática ha originado una serie de disposiciones legales en la materia con el objeto de proteger y asegurar una capacitación adecuada a todos los mexicanos.

Los lineamientos normativos de la capacitación se encuentran en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo.

En 1970 el gobierno de la República Mexicana vio la necesidad de que se proporcionara capacitación y adiestramiento a todas las personas que integraban la fuerza productora de las empresas y de todas aquellas instituciones que requirieran de esta. Es por esto que dicha obligación se incorpora a la fracción XV del artículo 132 de las reformas de la Ley Federal del Trabajo.

No obstante no se cumplió, con el cambio de gobierno en 1976 la obligación patronal de capacitar y adiestrar se elevó a rango constitucional entonces se publica en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978 una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII.

Posteriormente se formuló otra reforma, publicada en el diario oficial el 28 de abril de 1978 en su artículo 12, capítulo III Bis del artículo 153 A al 153 X, en donde se incluyeron diferentes aspectos que regulan la capacitación de los trabajadores.⁷

En los últimos años se ha mostrado un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores debido principalmente a la importancia que han cobrado los siguientes factores:

- 1.- Cumplimiento de las disposiciones legales.
- 2.- Reconocimiento de la importancia para el incremento de la producción.
- 3.-Mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

No obstante, a pesar de ser una disposición legal y de traer beneficios para la empresa y para el trabajador, una gran parte de las organizaciones, no brinda a sus empleados esta oportunidad de crecimiento ya sea por el largo plazo de los resultados, por el costo de la

⁷ VER ANEXO I

capacitación o porque no han obtenido resultados. La capacitación en su sentido genérico, debería ser una obligación moral de las empresas, mediante la cual proporcionen a sus empleados, las herramientas necesarias para mejorar la realización de sus funciones actuales, así como el desarrollo de sus potencialidades para poder ocupar otros puesto, generando así un beneficio al empleado y a la sociedad.

1.3 Fines básicos de la capacitación.

Tomando en cuenta que el Fondo de Cultura Económica es una empresa de gran tamaño los fines de la capacitación se expondrán desde la perspectiva que tienen empresas como esta, ya que su requerimiento en cuanto a la cobertura de capacitación sobre diversas áreas implica múltiples funciones y aspectos.

Aclarando que algunos de estos fines pueden ser retomados por la micro y pequeña empresa.

Siliceo (1986), nos dice que con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación a saber:

- **Crear, difundir, reforzar, mantener, y actualizar la cultura y valores de la organización**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejoras en este renglón que los procesos educativos.

- **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitando, es indicador

indiscutible de la efectividad⁸ del aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones ante la permanencia del cambio⁹ en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda en la actualidad.

- **Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

Sin embargo habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución por la vía de la capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleo en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como en individuos con un período razonablemente largo en el empleo.

- **Resolver problemas**

La alta dirección¹⁰ muestra cada día más la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien, los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de

⁸ EFECTIVIDAD. Calidad de efectivo. Adj. Verdadero. LIMUSA. *Dicc. enciclopédico ilustrado*. p.1672

⁹ CAMBIO. Encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos, con la ayuda de un agente de cambio capacitado que encabeza a personas, grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Los miembros de la organización se identifican con los valores, las actitudes y el comportamiento del agente de cambio y los hacen suyos cuando captan su eficacia para sus resultados. *Ibidem*. p.1644

¹⁰ ALTA DIRECCIÓN. Los gerentes responsables de la administración global de la organización; establecen las políticas para operar y dirigen la interacción de la organización y su entorno. BITTEL. *Enciclopedia del Management*. Oceano/Centrum. p.35

apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal¹¹ conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad

- **Habilitar para una promoción.**

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal para permanecer dentro de ella.

Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar integralmente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo del personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

- **Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales deberían asegurar que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones de la empresa.

¹¹ PLANES DE ASISTENCIA PROFESIONAL FORMAL. Son planes emprendidos por la organización para ayudar a los empleados a superar sus problemas personales mediante asistencia directa de la compañía, asesoría o remisión a una fuente externa de ayuda. WHERTER, William. *Administración de personal*. México. Mc Graw Hill. p. 275

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

- **Actualizar conocimientos y habilidades.**

Un constante reto directivo consiste en estar alerta con relación a nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva.

Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, desde el momento de planear este tipo de cambios, sean consideradas las implicaciones que los trabajadores tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz¹² y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo¹³ es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización¹⁴ es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

- **Preparación integral para la jubilación.**

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo

¹² EFICAZ. Que produce un resultado físico o moral. De EFICACIA. La capacidad para determinar los objetivos adecuados (Hacer lo indicado). (LIMUSA. *Diccionario enciclopédico ilustrado*. p.1672)

¹³ DESARROLLO. Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades para el futuro. (BITTEL. *Idem*. p. 58)

¹⁴ ACTUALIZACIÓN. Acción de actualizar. Actualizar. Volver actual, presente. (LIMUSA. *Idem*.p.1620.)

de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la promoción de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo de la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como requisito indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

La inversión realizada por las empresas en este renglón será redituable de inmediato para la propia organización y en todo momento para México.

Como se ve, por una parte es preparar al empleado para la realización de las funciones propias de su puesto de trabajo de manera oportuna y eficiente, así como integrarlo a la empresa y promover su desarrollo personal que lo lleve al logro de metas superiores y reditúe en un crecimiento de él y de la organización.

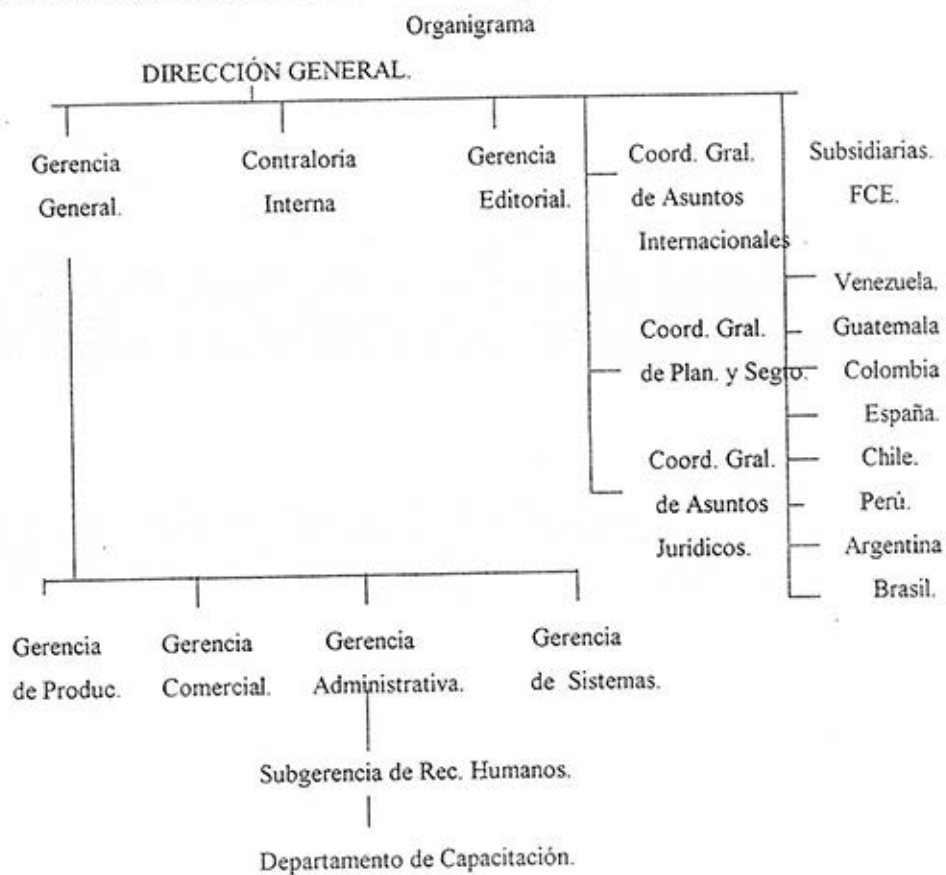
1.4 Responsables de la capacitación.

Como ya se dijo es responsabilidad de las empresas el proporcionar capacitación al personal, pero dentro de la organización, existen con frecuencia polémicas al determinar sobre quién recae esta responsabilidad.

Una forma importante de ayudar a la comprensión es el uso apropiado de los organigramas entendiéndolo a este como: "una representación de manera intuitiva y con objetividad de los sistemas de organización son conocidos también como cartas o gráficas de organización"¹⁵

Estas revelan la división de funciones; los niveles jerárquicos; Las líneas formales de comunicación; la naturaleza lineal o staff del departamento; los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

En el Fondo de Cultura Económica la estructura organizacional es la siguiente.



¹⁵ James, Stoner. *Administración*. p. 245.

Tomando en cuenta el organigrama del Fondo de Cultura Económica podemos observar la ubicación del Departamento de Capacitación en la subgerencia de Recursos Humanos, la cual pertenece a la Gerencia Administrativa que sirve de punto referencial y de conexión con las otras áreas de la empresa

En ocasiones se dice que el jefe inmediato tiene la responsabilidad de la capacitación del personal que le reporta, otras veces se cree que el responsable es el Departamento de Capacitación. Lo cierto es que ambos tienen deberes claramente definidos respecto a esto.

El jefe inmediato tiene la responsabilidad de alcanzar los objetivos que se haya fijado ante sus superiores, es decir, deben presentar resultados positivos en cuanto al logro de sus metas y para esto requiere contar con su personal preparado en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo su trabajo con eficiencia¹⁶. Por lo tanto es él quien deberá preocuparse por tener personal calificado, él tendrá que determinar las actividades de capacitación de sus colaboradores, ya que es él quien tiene un contacto directo con ellos y conoce sus áreas fuertes y débiles.

Por otra parte el departamento de capacitación de personal, tiene la obligación como representante de la empresa de proporcionar capacitación a los empleados y para esto brinda asesoría a los cuadros de mando para poder determinar sus deficiencias de capacitación, encauzarlos adecuadamente, preparar programas o cursos que satisfagan las carencias, vigilar que se lleve a cabo adecuadamente y evaluar el proceso.

Como se ve la responsabilidad no es solo de una persona, sino que recae en varias, desde la alta dirección pasando por todos los niveles jerárquicos hasta llegar a cada una de las personas que integran la organización, como responsables de su propia superación, es decir, la empresa será la responsable de proporcionar los medios para que su personal se capacite, pero no somos más que cada uno de nosotros los responsables de nuestro desarrollo.

¹⁶ EFICIENCIA. Facultad para lograr un efecto determinado, hacer lo indicado. (Idem p.1672)

1.5. Tipos de capacitación.

Podemos hablar de tipos de capacitación dependiendo de diferentes enfoques:

a) En cuanto a la forma de proporcionarla:

- Capacitación Formal- Se requiere de una planeación y de una administración sistemática como proceso planeado y controlado.
- Capacitación Informal- La que se proporciona sin ninguna intención expresa.

b) De acuerdo a quien va dirigida:

- Trabajador de nuevo ingreso- Nunca ha trabajado o trabajó en otro lugar (trabajador con mucha o poca experiencia).
- Trabajador transferido o promovido- tiene experiencia en otro puesto y ahora debe realizar nuevas funciones (trabajador transferido a un puesto similar o trabajador transferido a un puesto nuevo para él).
- Trabajador permanente- Realiza su trabajo satisfactoriamente pero necesita reforzar ciertos aspectos de su función.

c) En cuanto al lugar donde se imparte:

- Capacitación interna- En el aula o lugar de trabajo.
- Capacitación externa- En instituciones académicas.

El gran problema de las empresas del tamaño del FCE es que no cuentan con el personal requerido, ya que tienen un porcentaje alto de empleados que no tienen experiencia en el tipo de trabajo que desempeñan, o bien no dominan totalmente las funciones del puesto asignado, o no saben como aprovechar todos los recursos que tienen a su alcance como son:

tecnología, instalaciones, maquinaria, por mencionar solo algunos, para facilitar su desempeño, por lo que es sumamente necesario y obligatorio que otorguen algún tipo de capacitación a fin de ayudar a la resolución de estos problemas.

Podemos agrupar a los diferentes tipos de capacitación que actualmente se pueden otorgar en las empresas en:

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO: Es la capacitación que se otorga a todos los empleados a fin de que éstos puedan desempeñar cada vez mejor la función o el puesto que tienen a su cargo actualmente y esta puede ser a través de las siguientes formas:

- a) Adiestramiento.
- b) Capacitación.
- c) Desarrollo.

CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO: Es la capacitación que se otorga a los empleados que la empresa quiere promover para que desempeñen otra función diferente a la que actualmente realizan, es decir, los preparan normalmente para el nivel superior, por lo que esta capacitación se otorgará al personal con las capacidades o habilidades necesarias para crecer dentro de la empresa. Existen dos formas:

- a) Entrenamiento.
- b) Plan de vida y carrera organizacional¹⁷

¹⁷ PLAN DE CARRERA. Una actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades, y proyectar autodirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidad, objetivos que animan nuestra vida personal, familiar, de trabajo y social. (WHETER, William. Idem. p.275)

1.6. La capacitación como una modalidad de la educación.

El fenómeno educativo es un universo al que pertenecen diversas modalidades pedagógicas y entre ellas podemos encontrar a la capacitación.

Es necesario diferenciar entre educación y capacitación, ya que en ocasiones se ve a la capacitación como sinónimo de educación y no como una modalidad que se deriva de ésta.

Para muchas personas la educación es únicamente una cualidad que es adquirida por el hombre a lo largo de su vida, pero en realidad va mucho más allá: pues la verdadera educación pretende lograr la perfección del hombre mediante la actualización de sus potencialidades; en la medida en que éstas pueden desarrollarse para el beneficio de la persona a la vez que se educa, de tal forma que pueda convertirse en una persona capaz de participar responsablemente en la sociedad en la que vive.

Muchas y muy variadas son las definiciones de filósofos y pedagogos que desde su lenguaje y punto de vista coinciden en relacionar estrechamente los términos educación y perfeccionamiento, y podemos citar a:

Platón "Educar, es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces"¹⁸

Kant "La educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza"¹⁹

García Hoz "La educación es el perfeccionamiento intencional de las potencialidades, específicamente humanas"²⁰

174071

¹⁸ Fernández y Sarramona, J. *La educación: constantes y problemática actual*. p.19

¹⁹ *Ibidem*. p.19

²⁰ Víctor, García Hoz. *Principios de pedagogía sistémica*. p.15

Nerici establece que "La educación es un proceso que tiende a capacitar al hombre para actuar concientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social"²¹

Finalmente Luzuriaga afirma que la educación "es una actividad que tiene como fin formar, dirigir o desarrollar la vida humana para que éste llegue a su plenitud"²²

Con base en lo anterior, se puede decir que la educación es un proceso que abarca todas las dimensiones humanas de manera permanente y voluntaria llevando al hombre a buscar su propio desarrollo y perfeccionamiento.

Como síntesis podemos presentar el siguiente cuadro:

EDUCACIÓN.

Proceso permanente y voluntario / perfeccionamiento de la persona.

-Como individuo.

Pleno desarrollo de la personalidad, de todas las facultades humanas.

-Como miembro de un grupo social.

Integración responsable y activa en la sociedad.

Los fines particulares de la educación, deben ser fijados por cada individuo, determinando libremente sus metas; pero sin olvidar la trascendencia social del hecho educativo, en todas las fases de su vida, contribuyendo a su crecimiento personal y a su progreso cultural, económico y social.

²¹ Imideo, G. Nerici. *Hacia una didáctica general dinámica*. p.19

²² Lorenzo, Luzuriaga. *Diccionario de pedagogía*. p.126

En los últimos años han existido grandes cambios en los métodos y en las técnicas educativas, y uno de los más importantes es la aparición del concepto de educación permanente; pues en la antigüedad se pensaba que la educación era una etapa terminal, que correspondía solamente a la infancia y a la juventud.

Pero en realidad, la idea de la continuidad del proceso educativo no es nueva, porque el ser humano no deja de formarse a lo largo de su vida; pues las exigencias del desarrollo de la sociedad obligan a que la mayoría de los adultos se sigan educando para poder sobrevivir ante los problemas que se presentan en una sociedad cada vez más compleja. Además de que los grandes cambios no se detienen cuando se abandona el periodo escolar.

El concepto de educación permanente se aplicó a la formación profesional continua, por ello no se puede considerar como una modalidad, una metodología, una forma dirigida a una edad determinada de la vida del hombre, ni siquiera como una filosofía educativa. La educación es permanente, esta es una de sus características esenciales.

De tal modo se puede decir que la educación tradicional no es suficiente, porque no pone al hombre con la realidad de la vida social: únicamente proporciona conocimientos teóricos, que son de gran utilidad, pero no permiten dar una óptima preparación, siendo necesario capacitar a todos los individuos que han concluido su periodo escolar.

Entendiendo a la capacitación como: "La adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos de mejora personal; que consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"²³

Por lo que una de las principales preocupaciones sociales en la actualidad es la de capacitar al hombre para que pueda realizar mejor su trabajo. Correspondiendo a todas las empresas e instituciones sociales proporcionar los medios necesarios para su realización.

²³ Alfonso, Silico. *Capacitación y desarrollo del personal*. p.16

Señaladas las concepciones tanto de educación como de capacitación, consideramos que la perspectiva educativa que se apega a la lógica del proceso enseñanza - aprendizaje, en la capacitación es la tecnología educativa; ya que ésta gira en torno a tres nociones básicas progreso, eficiencia y eficacia.

Con base en lo anterior podemos decir que de acuerdo con la tecnología educativa, la capacitación es un proceso que se centra en el cómo aportar los contenidos a los educandos fuera de una visión tradicionalista de la enseñanza, sino desde un punto de vista basado en la práctica y con relación a las experiencias laborales del empleado.

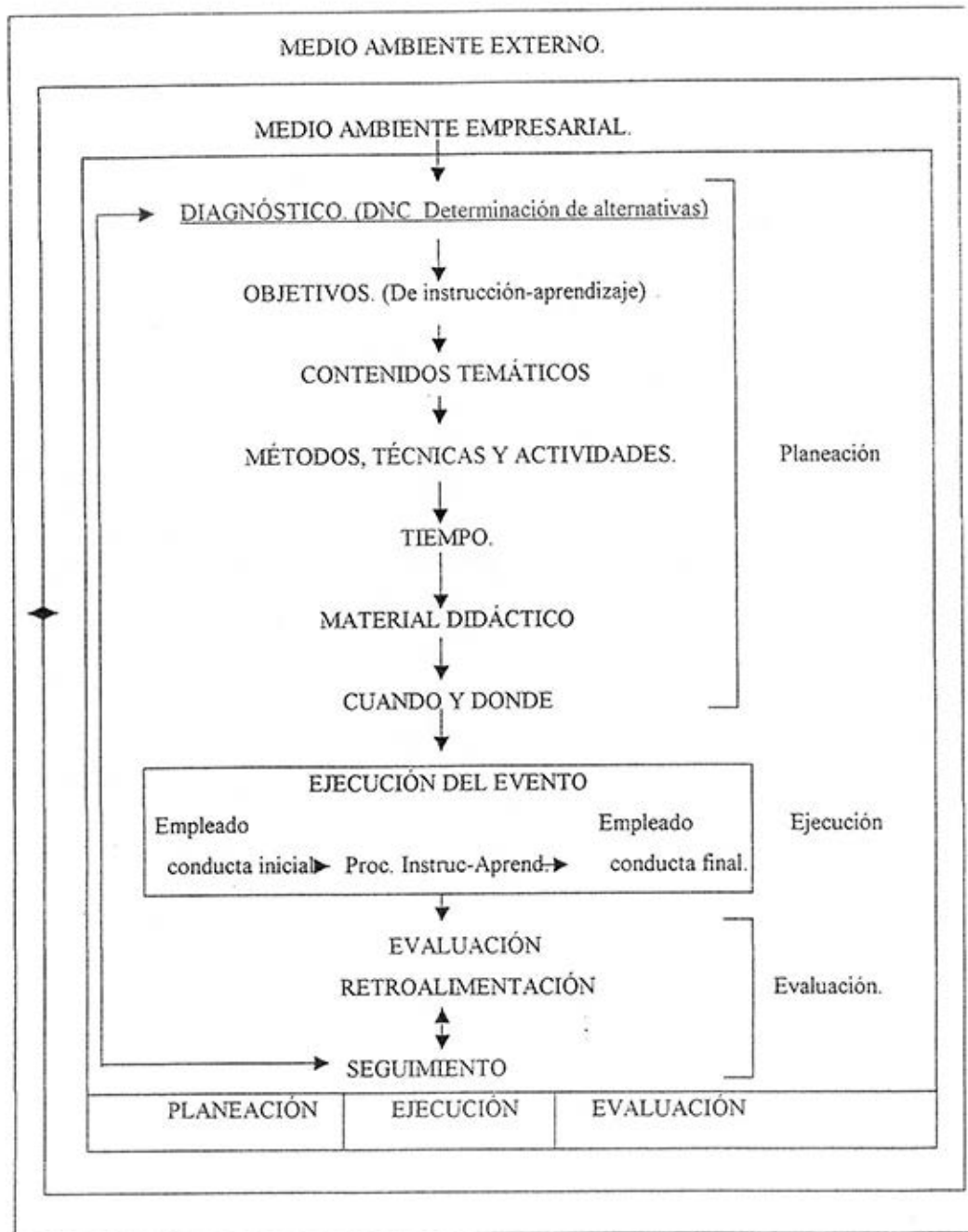
En este proceso, el papel del instructor no va más allá de un simple conocimiento de los contenidos; ya que éste va a manejar las técnicas a través de las cuales tendrá el control de la situación educativa.

Este objetivo es una simple ilusión ya que el instructor sigue teniendo el control a través de la planeación, estructuración e impartición del curso.

1.7 El proceso educativo de la capacitación.

A partir de la delimitación de los elementos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje y la interacción de estos elementos, se puede determinar el proceso educativo de la capacitación como se muestra en el siguiente esquema:

PROCESO DE CAPACITACIÓN



Como ya mencionamos y con base en la cita de Hugo Calderón Córdoba, la capacitación en su sentido amplio es una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del desarrollo integral mismo.

Estos conocimientos, habilidades y actitudes, deberán estar basados en necesidades reales, para que se den respuestas a problemas existentes y tengan una razón de ser.

Por esto el primer elemento de la capacitación es la DETECCIÓN, o sea, el conjunto de actividades que determinarán las necesidades reales de capacitación.

“El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso”²⁴

Una vez que se determinaron las necesidades reales de capacitación, debemos analizar las alternativas de acción para solucionar esas carencias que se nos presentan desde el punto de vista de factibilidad, tiempo y costo.

Terminado el proceso de diagnóstico, hay que determinar los objetivos de enseñanza-aprendizaje de cada una de las necesidades reales detectadas para poder conducir al empleado a la satisfacción de las mismas, es decir, describir las conductas que se esperan del trabajador al final de un ciclo de capacitación, incluye tanto el proceso de instrucción como el de aprendizaje por lo que también se les denomina objetivos de enseñanza-aprendizaje, o instruccionales.

Toda labor educativa solo adquiere sentido cuando se desarrolla teniendo a la vista objetivos bien definidos. Como dijo Luis A. Mattos:

“Seremos profesores en la medida en que tengamos una conciencia nitida de los fines y objetivos que debemos lograr por medio de nuestro trabajo docente. La actitud fundamental

²⁴ Alejandro Mendoza. *Manual para determinar necesidades de capacitación*. p.36

del profesor ha de ser siempre prospectiva, preparando el futuro de las nuevas generaciones mediante el desarrollo progresivo de las posibilidades de los individuos²⁵

Aclarando que en capacitación la labor educativa la lleva acabo un instructor entendiendo a este como "la persona que organiza, coordina, dirige, opera y evalúa el proceso de instrucción y aprendizaje, con el objeto de desarrollar y perfeccionar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los capacitados, a través de un programa de capacitación, además actúa como orientador o guía su función, la de facilitar el aprendizaje en aquellos a quienes instruye."²⁶

Cuando se carece de metas claramente definidas, no existe una base sólida para determinar el contenido y seleccionar el método, técnicas y material didáctico. Los objetivos que se planteen deben ir de acuerdo con:

- a) Las necesidades detectadas.
- b) Las características personales de los participantes al curso.
- c) Filosofía y políticas de la empresa.
- d) Los medios con los que se cuenta.

Una vez que se han definido los objetivos se seleccionarán los contenidos temáticos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, es decir, aquello que ha de enseñarse para lograrlos. Posteriormente se definen las técnicas y actividades que se aplicarán para el logro del aprendizaje, así como, el material didáctico que se utilizará, el tiempo, la fecha y el lugar donde se llevarán a cabo.

Con lo anterior se cubre la etapa de planeación con lo que se da paso a la de ejecución del curso en donde el empleado participa en el proceso de instrucción - aprendizaje en el cual se espera se logren los objetivos propuestos. Por último se llevará a cabo la etapa de evaluación, donde se determinará en qué grado se alcanzaron los objetivos del programa, la conducción por parte del instructor y en general el proceso educativo.

²⁵ Luis A. Mattos. *Compendio de Didáctica General*. p.44

²⁶ Marissa Ramírez. *Manual Formación de instructores*. p.4

Dentro de esta etapa se puede hablar de la retroalimentación para cada una de las fases de la planeación y de la ejecución del curso, y además el seguimiento, que tiene la función de determinar que tanto se está aplicando a las situaciones reales de trabajo, el aprendizaje adquirido y qué aprendizajes se tienen a nivel conceptual.

Cada una de estas tres etapas Planeación, Ejecución y Evaluación requieren a su vez de ser planeadas, ejecutadas y evaluadas; encaminando todos nuestros esfuerzos al desarrollo del empleado como parte integrante de la organización, del medio ambiente empresarial y del medio ambiente externo que le están afectando.

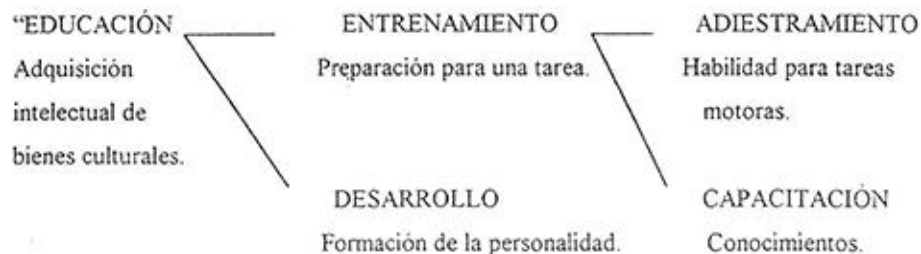
1.8 Adiestramiento, Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.

Adiestramiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo son términos que han recibido muchas y diferentes acepciones, originando ciertas confusiones más que dejar claro su significado.

Algunas definiciones están dadas de acuerdo al área de aprendizaje: habilidades, conocimientos y actitudes que se facilitan; otras en cambio, en relación al puesto de trabajo y en ocasiones se encuentran manejados estos términos como sinónimos, utilizándolos indistintamente.

Mencionaremos ahora como las definen algunos autores e instituciones:

-Fernando Arias Galicia maneja el siguiente esquema en su libro Administración de Recursos Humanos:



Entrenamiento: Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento: Es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo: Comprende integralmente al hombre en toda la formación de su personalidad.²⁷

Alfonso Siliceo en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal*, retoma los conceptos definidos por Issac Guzmán Valdivia, en su libro *Problemas de Administración* diciendo:

“El Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

La Capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajador

El Desarrollo tiene mayor amplitud aún, significa: el proceso integral del hombre, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.²⁸

No se menciona el significado de entrenamiento, pero los otros tres conceptos coinciden con los manejados por Arias Galicia en entender al adiestramiento como la habilidad adquirida en las tareas físicas o motoras, en definir la capacitación como la adquisición de

²⁷ Fernando Arias Galicia. *Administración de Recursos Humanos*. p.319 y 320.

²⁸ Alfonso Siliceo. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. p.3

conocimientos principalmente de carácter técnico y el desarrollo como la formación integral del hombre.

Existen además de estas una gran cantidad de definiciones, que no se mencionarán porque no se pretende hacer un análisis de éstas, sino simplemente, para fines de este trabajo, definir claramente los conceptos para partir de un marco conceptual común. De tal manera se concluye definiendo de la siguiente forma:

ADiestRAMIENTO O ENTRENAMIENTO. Es el proceso que por medio de la enseñanza o aprendizaje se aboca a la adquisición y/o desarrollo de habilidades o destrezas.

CAPACITACIÓN. Es el proceso que por medio de la instrucción y el aprendizaje se aboca a la adquisición de conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos.

DESARROLLO. Es el proceso que por medio de la enseñanza y el aprendizaje se aboca al desarrollo integral de la persona.

CAPÍTULO II.

Detección de necesidades de capacitación.

- 2.1 Necesidades de capacitación.
- 2.2 Clasificación de necesidades.
- 2.3 Determinación de necesidades de capacitación.
- 2.4 Técnicas para determinar necesidades de capacitación.

CAPITULO II. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las organizaciones cuentan con un recurso muy importante que es el recurso humano. Al ser la persona un individuo único tiene diferencias individuales, al igual que cada empresa tiene diferencias con las demás.

Esto último es lógico ya que las empresas están en continuo crecimiento y desarrollo, por lo que es necesario adecuarse a esa evolución tanto del ser humano como de la organización y por consiguiente, deberá adaptarse a las labores que el hombre desempeña o con las que en un futuro hará. Lo anterior conduce al surgimiento de las necesidades de capacitación, para una optimización de los recursos humanos, en beneficio del ser humano y de la empresa.

Al haber una mayor optimización de los recursos humanos, se produce una mayor satisfacción en el individuo, y lleva al beneficio de la organización donde se desempeña, y a la comunidad en la que vive.

Esta satisfacción la va a lograr gracias a los conocimientos que adquiera, al desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas, a través de la capacitación.

Para que la capacitación sea de gran utilidad, debe ser sistemática y realizada de acuerdo a las circunstancias y necesidades de los participantes.

La determinación de necesidades de capacitación, requiere de un sistema educativo para cumplir con esas necesidades, y así proporcionar un desarrollo integral del individuo.

2.1. Necesidades de capacitación.

Es indispensable definir lo que se entiende por "necesidad" ya que hay varias definiciones como por ejemplo: "Necesidad es un estado provocado por una de privación, la necesidad

desencadenada de un impulso encaminado a satisfacerla, y por lo tanto, a hacerla desaparecer, restableciendo así al equilibrio del organismo”²⁹

Esta definición plantea solamente la necesidad fisiológica del organismo.

Pero en capacitación es indispensable tomar otra definición de necesidad. Para este caso, es conveniente señalar que lo que antes era la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y Adiestramiento (UCECA) consideraba que “... la palabra necesidad, siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema”.³⁰

Posteriormente la UCECA señala que “al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización...”³¹

Por lo tanto al llevar acabo una detección de necesidades de capacitación, proporcionará un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Es decir, que la detección de necesidades nos va a proporcionar una relación entre el “haber” y el “tener” y entre lo que “se hace” y lo que realmente se “debe hacer”, por lo tanto nos da la diferencia entre el desempeño real y el requerido en alguna actividad de la empresa, siempre y cuando esa diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades actitudes, aptitudes y destrezas.

Es conveniente definir los términos de destreza, habilidad y aptitud para evitar confusiones.

Por aptitud se entiende “... capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así una determinada actividad o empleo”³². Es innata.

²⁹ Nuevas Técnicas Educativas. *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. p.103

³⁰ UCECA. *Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*. p.10 y 11.

³¹ *Ibidem*. p.11

³² Fernando Arias Galicia. *Administración de Recursos Humanos*. p.437

La habilidad "es la disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en una adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación eficaz"³³. Esta se adquiere mediante la experiencia.

Destreza es "la facilidad y precisión en la ejecución de actos"³⁴. La destreza implica el dominio de la actividad.

Las necesidades de capacitación pueden suscitarse por dos causas principalmente: la primera, corresponde a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. La segunda, es la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.

Cuando se habla de capacitación implica actividades preliminares (como es la detección de necesidades, elaboración de programas) y actividades posteriores como (implementación, evaluación, seguimiento).

Es por ello que de la capacitación se derivan algunas consideraciones que se presentan a continuación:

1. Se forma un sistema complejo al estar ligada a las metas y la problemática organizacional, por lo que se orienta a cumplir su objetivo.
2. Se constituye como un sistema con objetivos definidos al existir una estrecha interrelación de las diferentes actividades que se realizan.
3. Comprende una serie de actividades, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos que abarca un periodo temporal, durante el cual las personas y la empresa sufren cambios.

³³ Nuevas Tendencias Educativas. Opcit. p.713

³⁴ Warren Howard. *Diccionario de Psicología*. p.238

4. La capacitación se relaciona con los valores y las expectativas del personal de la empresa y la actitud y las reacciones de los mismos, pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

La capacitación es una actividad dinámica, debido a su constante cambio o adaptación a las nuevas necesidades. Es por ello, un acto eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en esto, dado que busca una modificación en el comportamiento humano.

Por lo tanto, las necesidades de capacitación son el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación, que buscan un desarrollo personal de los trabajadores que desempeña una actividad en la empresa.

Por ello, la determinación de las necesidades de capacitación es importante, además de que proporciona la información indispensable en la elaboración de cursos y programas de capacitación; elimina la tendencia a capacitar por capacitar; busca a la persona adecuada para un puesto determinado; busca el que las personas ocupen otros puestos al obtener un mejor desarrollo personal.

El adiestramiento y la capacitación incrementan los conocimientos y habilidades para una mayor productividad y desarrollo de su personalidad, al orientar sus actitudes tanto consigo mismo como con la sociedad.

En conclusión, la única manera para elaborar cursos de capacitación adecuados al personal, consiste en determinar las necesidades de capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se está en posibilidad de establecer los objetivos para cubrir esas necesidades. Estos objetivos deberán por lo general dirigirse a la productividad y significar el compromiso que tiene la capacitación para con la empresa a la cual pertenece. Los objetivos de la capacitación pueden clasificarse en tres grupos: los funcionales que corresponden a la función propiamente dicha, forman parte del manual de organización del área, se enmarcan dentro de la naturaleza propia de las actividades y

corresponden a todo el sistema empresa. El segundo grupo son los objetivos genéricos, los cuales se ubican dentro de las acciones para satisfacer necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales; y los que corresponden a un plan predeterminado por esas necesidades. Estos objetivos reflejan las intenciones y elementos para reducirlas o eliminarlas. El tercer grupo, está ubicado en el proceso de instrucción, por lo que a estos objetivos se les llama instruccionales, y son determinados con base en los objetivos genéricos por el responsable del proceso instruccional. Todos estos objetivos están de alguna manera interrelacionados y el cumplimiento de cada uno será la base para la satisfacción de las necesidades³⁵

En este trabajo, sólo se considerarán los objetivos genéricos ya que son estos los que dan la pauta de dirección para la satisfacción de las necesidades detectadas. Los otros objetivos corresponden a los temas de organización de la capacitación y formación de instructores.

Los objetivos genéricos deben ser redactados basándose en características especiales para cada grupo de ellos. Los objetivos generales tendrán las siguientes características:

- a) **Relacionados con la detección de necesidades de capacitación:** ya que deben basarse en las áreas problema y en las necesidades que se busca satisfacer. Su redacción debe contener la mención de esas necesidades y contemplar las posibles influencias del medio ambiente interno y externo.
- b) **Específicos:** deben decir lo que se pretende.
- c) **Congruentes:** debe haber congruencia con los demás objetivos organizacionales y que de alguna forma participen en su consecución
- d) **Realizables:** para que puedan conseguirse, ya que de lo contrario sólo provoca frustración y una mala calificación en la función.

³⁵ UCECA. *Guía Técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas.* p.33 y 35

Los objetivos particulares requieren un mayor grado de especificación por lo que sus características pueden resumir en las siguientes:

- a) Específicos: Deben decir lo que se pretende y además deberán referirse a la productividad.

- b) Medibles: Estos objetivos necesariamente deben contener en su redacción elementos para que puedan ser cuantificables, para su evaluación posterior.

- c) Aceptables: Implica que los objetivos deben contener un reto bien fundamentado que no sea tan complicado para que sea posible su consecución, ni tan sencillo que no signifique beneficio para la organización.

- d) Comprometibles: Deben reflejar un compromiso para todos los implicados en su logro y además un compromiso con la productividad de la organización.

Se considera que la detección de necesidades pretende alcanzar principalmente ocho objetivos que son los siguientes:

1. Identificar las necesidades reales del trabajador y de la empresa.
2. Identificar necesidades futuras
3. Definir si los problemas son de adiestramiento "Que es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar le eficiencia de su puesto de trabajo"³⁶ o de capacitación" acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal."³⁷
4. Determinar las prioridades de acciones de capacitación
5. Determinar los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada nivel ocupacional.

³⁶ UCECA. Opcit.p.48

³⁷ Ibidem.p.49

6. Seleccionar y agrupar al personal a capacitar de acuerdo con las necesidades que el puesto o la persona requiere.
7. Calcular el tiempo en que las necesidades de capacitación serán satisfechas.
8. Definir a que áreas del aprendizaje va dirigido la capacitación, es decir: al área afectiva, se refiere al conjunto de actitudes, valores y opiniones de una persona, que genera el actuar a favor o en contra de personas y de una organización. El área cognoscitiva, se refiere a los procesos de tipo intelectual que influyen en las actividades que implican: atención, memoria, análisis, síntesis y reflexión. Por último el área de psicomotriz, que se refiere a las habilidades y destrezas de una persona, que dependen de procesos cognoscitivos y son observables.

2.2. Clasificación de las Necesidades.

Existen varios tipos de necesidades como son: del individuo; de un grupo; las que requieren de solución inmediata como en materia y equipo; las que requieren de solución futura como: promociones, puestos de mayor responsabilidad, etc; las actividades informales de entrenamiento, como la motivación; las que exigen de instrucción sobre la marcha u ocupacional como los vendedores; las que precisan instrucción fuera del trabajo para evitar distracciones; las necesidades que pueden ser resueltas por la organización; las que recurren a fuentes externas para innovación o capacitación; las departamentales que afectan a un área importante de la empresa; las necesidades organizacionales que afectan a una parte importante de la organización, por mencionar algunos.

Sin embargo, todas las necesidades anteriores se clasifican en dos grupos básicamente:

Necesidades manifiestas: Son "Las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa su especificación no resulta por lo general muy complicada dado que son bastantes evidentes"³⁸

³⁸ A. Mendoza.opcit.p.37

Como ejemplo de las necesidades del personal de nuevo ingreso, de rotación, de ascensos, de transferencia, puestos de nueva creación, promociones, cambios de equipo y maquinaria. La capacitación que requieren las necesidades manifiestas es la preventiva, donde se imparten cursos antes de que los trabajadores ocupen sus nuevos puestos.

Necesidades encubiertas: "se dan en el caso en que los trabajadores ocupen normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades y actitudes"³⁹

Las necesidades encubiertas son más difíciles que las de tipo manifiesto ya que se requieren de un análisis complejo y completo para su especificación. La capacitación requerida para estas necesidades es la correctiva.

Al tener la clasificación de las necesidades es conveniente explicar el diagnóstico a llevar a cabo para determinar si la capacitación es correctiva o preventiva. La capacitación correctiva es para solucionar problemas o satisfacer necesidades que en ese momento están afectando a la productividad, o bien que a futuro la pudieran afectar.

La capacitación preventiva está dirigida a prever situaciones. En ambos casos es importante obtener información, ordenarla y procesarla para tener el significado real de los datos obtenidos por medio del análisis. La recopilación de los datos es el punto clave del diagnóstico.

La finalidad de la obtención de los datos es contar con la información suficiente para llegar a una determinación de las acciones que se realizarán en el campo de la capacitación, basados en las necesidades reales de la organización y con características propias de cada área, que den como resultado la satisfacción de esas necesidades.

La obtención de datos se realiza desarrollando y diseñando herramientas específicas para tal efecto y debe ser una actividad permanente.

³⁹ *Ibidem.* p.38

El diseño de estos instrumentos puede comenzar estableciendo cuáles son las variables utilizadas para medir la productividad y utilizarlas como base para el diseño de dichas herramientas. Esta acción se puede efectuar desarrollando y determinando cuáles son los indicadores de productividad en la organización en particular, tomando en cuenta seis áreas claves las cuales existen en cualquier tipo de empresa mediana y grande son:

Orientación

Producción y/o servicio

Ventas

Relaciones humanas

Calidad y administración

Los indicadores son solo señales de la posible existencia de necesidades o problemas, y estas señales deben relacionarse con una medida particular para diagnosticar la existencia real de las necesidades o problemas.

2.3. Determinación de las necesidades de Capacitación.

La información que proporcionan los resultados del análisis para la formulación del plan de capacitación es necesaria para que ésta se lleve a cabo con la calidad debida.

Al mismo tiempo el análisis permite identificar cuales son las necesidades específicas de capacitación en el nivel organizacional, ocupacional e individual, proporciona las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Quién da capacitación?

¿En que actividades se requieren mayores conocimientos y habilidades o cambio de actitudes?

¿Cuáles son las características del personal que necesita capacitación?

La determinación de las necesidades de capacitación también proporcionan una orientación para la fijación de objetivos y establecimientos de políticas, lo cual sin una determinación efectiva sería irreal o reflejaría los requerimientos organizacionales.

La determinación de las necesidades de capacitación corresponde a la etapa de planeación en el proceso de capacitación, que además tiene otras sub-etapas, como son: diagnóstico, análisis y determinación de necesidades de capacitación, formulación de objetivos y políticas, elaboración de planes y programas y programación de presupuestos.

Los procedimientos para determinar las necesidades de capacitación, dependen de las características de las personas, de las necesidades que se pretenden satisfacer, la disponibilidad de los recursos técnicos y económicos, si las empresas cuentan con un área especializada de capacitación, y que de algunas empresas presentan los planes y programas para capacitación y adiestramiento sin llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación

Las necesidades manifiestas comprenden: transferencias, promociones de políticas actualización de tecnología etc...por lo que son necesidades previsibles.

Los procedimientos para la determinación de necesidades manifiestas se agrupan en tres categorías, según su extensión:

1. Conocimientos o informaciones no relacionadas con las tareas del puesto: se refiere a proporcionar información y conocimientos nuevos al personal. Solamente se requiere precisar el contenido temático y el puesto de los trabajadores implicados.

En este caso la previsión de las necesidades facilita la acción de capacitación; sus resultados son tangibles, es de corta duración y atiende problemas o situaciones inmediatas de la empresa.

2. Relacionadas con algunas tareas del puesto: como por ejemplo cuando se modifica el equipo, cuando se cambia el contenido del puesto, o hay transferencias. Esta categoría tiene a su vez varias etapas que son:

- a) Descripción de puesto.
- b) Descripción de las características del equipo, herramienta y procedimientos nuevos.
- c) Procedimientos y operaciones que se requieren ser aprendido
- d) Especificación de las características del personal.
- e) Precisar la fecha en que se debe estar satisfechas las necesidades para introducir cambios tecnológicos o transferencias.

3. Necesidades que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo: cuando el personal es de nuevo ingreso, existe una promoción y cuando el personal debe aprender a través de la práctica el trabajo a realizar. El procedimiento necesario consiste en:

- a) Descripción del puesto.
- b) Si es posible, definir estándares de desempeño.
- c) Analizar las tareas siempre y cuando el personal ya tenga los conocimientos y habilidades básicas; para determinar en que tareas es necesario capacitar ⁴⁰

Una vez que se ha definido la extensión de las necesidades manifiestas es indispensable definir si conviene preparar internamente los recursos humanos que se requiere, o si conviene obtenerlos del mercado laboral, dependiendo de las políticas de la empresa y de las necesidades.

Esto se debe que en algunos casos es preferible reclutar y seleccionar personal que capacitar a los internos. Cuando se decide capacitar al personal interno se puede hacer a través de recursos externos o internos de capacitación de la empresa; esto es porque algunas de las necesidades se pueden resolver dentro de la empresa, en tanto que para otras la ayuda externa es preferible. Además, porque algunas empresas no cuentan con recursos de capacitación adecuados.

⁴⁰ A. Mendoza Nuñez. opcit. p.48-50

Las necesidades encubiertas que no son previsibles, presentan mayor dificultad para su determinación dado que son intangibles, como:

- El clima de la empresa
- Actitud del personal
- Liderazgo
- Costumbres
- Motivación
- Desempeño
- Estados de Animo etc.

Esta determinación de necesidades puede ser afectada por dos razones:

a) El desempeño del puesto que depende de variables ajenas a él como la interdependencia respecto a otra persona; por ejemplo cuando se asciende a otro puesto y por lo tanto aumentan las responsabilidades debido a la toma de decisiones y a la complejidad de las tareas.

b) El procedimiento para determinar las necesidades encubiertas toma como punto de partida. El nivel organizacional en el que se inicia; aunque lo mas conveniente es tomar a toda la empresa pero en ocasiones se tiene que partir de la empresa completa, de un área critica, de un puesto prioritario o de una situación critica.

A continuación explicaremos cada una de ellas.

1)La Empresa Completa: Esta es la parte donde la cantidad de información es abundante y poco clara.

Arthur Coldrick y Thomas P.Lyons sugieren que se considere la siguiente lista de datos típicos, en el entendido de "Que el interpretar un solo hecho resulta por lo general insuficiente para justificar que se recomiende determinada capacitación"⁴¹

⁴¹ Ibidem.p.56

- Política y objetivos de la empresa
- Desempeño de la empresa
- Clima de la firma y estilo gerencial
- Desempeño gerencial de la supervisión y del operador
- Movimiento de personal
- Utilización de material
- Frecuencia de conflictos

La UCECA considera que "la detección de necesidades se logra con base en una comparación por medio de la cual se localiza discrepancias entre lo que debiera hacerse y de lo que se hace; para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases".⁴²

Fase uno

Situación idónea: los directivos de la empresa tienen que determinar que es lo que debe hacerse en la empresa tomando en cuenta: las actividades, recursos materiales, ambiente laboral físico, medidas de seguridad.

Fase dos

Situación Real: Se determina la situación real a través de las técnicas de detección de necesidades. Las empresas deben contar con objetivos claros y bien definidos. Al realizar esta comparación se puede detectar algún problema pero no necesariamente debe administrarse capacitación.

Fase tres

Análisis comparativo entre la situación real y la situación idónea: Este análisis tiene dos pasos: El primero consiste en ordenar y clasificar la información y en segundo lugar se compara con lo que los directivos determinaron que debería hacerse en la empresa.

⁴² UCECA, op.cit. p.13 y 14

Fase cuatro

Necesidades de capacitación y adiestramiento: Al tener el análisis comparativos se establecen las necesidades del trabajador de la empresa o de ambos.

Una vez que se obtienen los resultados de las fases anteriores se jerarquiza las áreas críticas de la empresa dependiendo: del grado en que se obstaculizan el logro de las metas de la organización, las pérdidas directas o indirectas de la empresa, el entorpecimiento para desempeñar el trabajo en otras áreas y la importancia de las necesidades de capacitación.

Esto permite establecer el área crítica de la empresa para darle prioridad sobre las demás

2) Área crítica es la continuación de la etapa de la empresa completa, o el inicio para determinar las necesidades encubiertas.

En esta etapa debe definirse la problemática del área y de las necesidades por cubrir, para determinar la importancia de la capacitación.

3) Una vez que se tiene lo anterior se pasa al puesto crítico que puede ser tomado como una fase de inicio de continuación de las etapas de la determinación de necesidades.

Se debe realizar una descripción del puesto para conocer su contenido y así establecer las áreas que desconoce el personal y las normas de actuación o desempeño para determinar las necesidades de capacitación.

4) Por último, la situación crítica es donde se seleccionan las técnicas y se elaboran los instrumentos de investigación. Esta etapa es el fin de las etapas anteriores o el punto de partida de una situación específica, como la seguridad y la higiene industrial.

Es conveniente aplicar dos técnicas: una a los trabajadores y otra a los jefes inmediatos para que proporcionen datos acerca de las necesidades que creen conveniente satisfacer en sus empleados.

Esto es con el objeto de recabar información de dos fuentes, por lo que existe mayor objetividad y esto aumenta si se corrobora con una tercera técnica de detección de las necesidades.

En esta etapa se seleccionan las técnicas para la determinación de necesidades de capacitación con base en: El número de sujetos a capacitar, su nivel jerárquico, su escolaridad, sus características, el puesto que ocupan, el tiempo y los recursos disponibles, el lugar donde se va a llevar acabo la capacitación y las características de las técnicas.

Posteriormente a través de la aplicación de las técnicas seleccionadas, se recaba la información sobre las necesidades de capacitación continuación es conveniente analizar la información proporcionada por los trabajadores y sus jefes y hacer una comparación con los datos obtenidos; para así elaborar el informe sobre la determinación de necesidades de capacitación. Este informe debe contener:

- a) Datos generales: nombre de la empresa. Fechas de inicio, y termino de la Detección de Necesidades de Capacitación, ubicación del puesto y área a la que pertenece.
- b) Pasos utilizados en la recopilación de la información
- c) Técnicas utilizadas
- d) Actitud de los trabajadores y jefes
- e) Análisis de la información
- f) Resultados de la Detección de necesidades de capacitación: tareas en la que se requiere capacitación, nombres de los trabajadores que requieren ser capacitados.
- g) Problemas que no requieren capacitación
- h) Observaciones

Este informe corresponde a la última etapa de la determinación de necesidades de capacitación tanto de las necesidades encubiertas como de las manifiestas. Así mismo proporciona los elementos indispensables para elaborar y/o seleccionar los recursos de capacitación lo cual implica la consideración de recursos internos y externos, para utilizar una metodología apropiada para este proceso.

En la determinación de las necesidades, ya sean manifiestas o encubiertas, es necesario tomar en cuenta tres aspectos:

- El número de trabajadores.
- Sus características.
- La descripción de actividades en que se requieren capacitación.

2.4 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación va a proporcionar una comparación entre la situación ideal (lo que debe ser) y la situación real (lo que se hace) para así obtener cuáles son las necesidades de la empresa del puesto de trabajo y del personal de la organización.

Asimismo, va a identificar las necesidades presentes y futuras del personal de una empresa y de los puestos de la misma; como la prioridad para cubrirlas; para conforme a ello elaborar los cursos y programas de capacitación.

Al ser la detección de necesidades la etapa inicial del proceso de capacitación, se dirige a obtener a través de un proceso de análisis comparativo los conocimientos, habilidades y/o destrezas de cada puesto y las características particulares de los que los desempeñan.

Para realizar una investigación de las necesidades que existen en una empresa y que proporcionen datos confiables, se requiere utilizar técnicas e instrumentos para cumplir con

ese fin. Además, que al existir necesidades encubiertas, se requiere su detección a través de estas técnicas para lograr una investigación profunda.

Al tomar en cuenta que cada organización tiene características peculiares, la elección y utilización de estas técnicas e instrumentos queda a su libre albedrío, para poder adaptarse a los requerimientos específicos de las diversas organizaciones. Es por eso, que deben emplearse de acuerdo a las características de la empresa y de los trabajadores.

Toda esta técnica que se utilice para la detección de necesidades como para profundizar en las ya existentes, y así poder incrementar la productividad en la empresa.

Las técnicas están íntimamente relacionadas, a la vez que se complementan, por lo que es necesario utilizarlas de acuerdo a la complejidad de cada área de estudio.

Las técnicas para la detección de necesidades pueden ir desde la formulación escrita u oral de una pregunta hasta la simulación de problemas reales, relacionados con el trabajo.

Existen varias técnicas para la detección de necesidades de capacitación, que varían en su profundidad validez y en su enfoque. Además, que existen técnicas apropiadas para los distintos niveles jerárquicos de una organización.

Estas técnicas proporcionan además de necesidades de capacitación, otras causas o necesidades ajenas a la misma.

A continuación, se describen las técnicas para la detección de necesidades de capacitación y cual es su instrumento.

1. Entrevista:

Es el diálogo que se establece por lo general, entre el responsable de la capacitación y el empleado, con el fin de obtener datos sobre los conocimientos, las aptitudes, las actitudes y destrezas que los trabajadores requieren para el desempeño del puesto.

La entrevista se usa generalmente a niveles altos en empresas grandes y a todos los niveles en empresas medianas o pequeñas.

Existen tres tipos de entrevista:

- a) Dirigidas: en cuanto el analista obtiene respuestas breves y concisas a preguntas elaboradas con anticipación.
- b) Semidirigidas: cuando el analista da mayor libertad de respuesta al entrevistado; y se formulan preguntas sobre aspectos generales.
- c) Libre: el entrevistado habla sobre los problemas que le acontecen; y solo se plantean algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar una amplia información.

El instrumento de la entrevista es la guía de la entrevista, donde se tienen las preguntas que se van a formular.

Este instrumento proporciona amplia información con respecto al desempeño del puesto, permite crear un clima adecuado ya que favorece el contacto directo con la persona interesada, facilita la comunicación, se tiene la oportunidad de externar libremente opiniones y sugerencias.

Para investigar a un gran número de personas resulta antieconómica, debido al tiempo que se requiere emplear; y el entrevistador debe tener un conocimiento amplio de la entrevista, para no resultar entrevistado.

Antes que nada se debe seleccionar el tipo de entrevista que se usará, y determinar las áreas generales a abordar.

Para su aplicación se debe confirmar: la fecha, la hora, el lugar de la entrevista. Es conveniente aclarar dudas, establecer un buen clima de trabajo, tomar notas y obtener posteriormente las conclusiones de la entrevista.

2. Cuestionario

Es una forma impresa usada para obtener información por medio de preguntas planteadas a varios sujetos.

El cuestionario puede ser de:

- a) Preguntas Abiertas: que exigen respuestas amplias, por lo que es complicada su evaluación.
- b) Cuestionario de preguntas cerradas: que exigen respuestas breves o requieren la selección de una de varias posibilidades.
- c) Mixto: en el que se incluyen preguntas abiertas y cerradas según la temática a abordar.

El cuestionario se aplica colectivamente, por lo que ahorra tiempo y dinero. Su instrumento es el cuestionario en sí, puede ser aplicado a los niveles de personal obrero, técnico, secretarías, supervisores, etc..

Sus desventajas radican en:

No crear un ambiente adecuado de trabajo, no es motivante, no puede utilizarse con personal analfabeto y las respuestas pueden ser falseadas.

Para su elaboración se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: plantear las preguntas al nivel de conocimientos de los sujetos, no usar un lenguaje rebuscado, no formular dos preguntas en una misma y motivar al personal para que lo conteste. Esta técnica debe ser confiable y objetiva, par precisar las necesidades de capacitación.

3. Observación

La observación directa debe ser llevada a cabo en el lugar donde se desempeñan las labores, y consiste en registrar todas las actividades que en un área o puestos se desarrollan.

Existen dos tipos de observación:

a) Sistemática: Se define la actividad a observar y se elabora una guía.

b) Casual: se observa esporádicamente.

Su instrumento es la guía de observación que deberá contener datos generales del puesto, las actividades que se desempeñan y la actitud del sujeto.

sujetos

Es individual aunque puede incluir la observación de ocho o diez sujetos. Esta técnica se debe aplicar a personal secretarial, obreros, personal de intendencia.

Sus ventajas son :abarca un universo grande, se conocen los problemas en el momento en que ocurren y la actitud del sujeto hacia el problema, se corroboran necesidades detectadas por otros medios: registra hechos reales.

Sus desventajas: la presencia del analista de capacitación puede causar cambios en el comportamiento de los trabajadores, exige mucho tiempo, objetividad, paciencia, tacto y capacidad de análisis y síntesis.

4. Inventario de habilidades.

Se utiliza en un área determinada, donde el jefe de área departamento o supervisor, emiten su opinión acerca de las necesidades de capacitación de su personal, que registran en un cuadro de doble entrada. En la primera columna a la izquierda se escriben los nombres del personal de un área determinada, en la de en medio se especifican las tareas a realizar por puesto y la ultima columna se deja para observaciones.

Sirve para conocer las aptitudes, actitudes del personal en relación con las habilidades y actividades que desempeña.

Su aplicación es individual, y a los jefes de área, departamento y superiores.

Sus ventajas son: requiere de poco tiempo, proporciona una visión global de las características de los interesados, se establecen diferencias individuales, su elaboración es sencilla, así como su aplicación, ofrece datos comparativos entre el personal de un área, con respecto a las necesidades de capacitación.

Sus desventajas son: requiere del conocimiento del puesto y del trabajador por parte del jefe, es poco objetivo debido a las preferencias o rechazos de los jefes hacia su personal.

5. Lista de verificación: Consiste en la opinión escrita de uno o varios sujetos sobre algún asunto relacionado con las actividades que desempeña en su puesto.

Su aplicación puede ser individual o colectiva, aunque ésta última es la más recomendable porque ahorra tiempo, y ésta destinada del nivel supervisor hacia abajo.

Existen dos tipos de Lista de Verificación:

- a) Ordenamiento: donde el sujeto por medio de números jerarquiza las actividades que se le presentan.
- b) Simples: el sujeto debe marcar las actividades donde tenga deficiencias.

Sus ventajas son: es de fácil aplicación y evaluación, abarca un universo grande; se puede investigar un área común de la empresa, un puesto, o parte de actividades de un puesto.

Sus desventajas son: que no es muy motivante, y se pueden falsear las respuestas.

6. Encuesta.

A través de un formulario se obtienen respuestas acerca de los problemas o necesidades existentes en el campo que explora.

Existen varios tipos de encuesta: demográficas, ocupacionales, educativas, de política, de un tema específico, pero se enmarcan en tres grupos principalmente:

- a) General: toma las respuestas de todos los integrantes de un grupo.
- b) Por muestreo: donde la encuesta se aplica a una muestra representativa de la población.
- c) Sondeo de opinión: es una muestra limitada a un mismo número de personas.

Su aplicación es individual y su instrumento es la encuesta.

Está dirigido a todos los niveles excepto el directivo y de mandos medios.

Sus ventajas son: que permite establecer un clima adecuado de trabajo por el contacto directo con el encuestado, es de fácil evaluación, se puede proporcionar mayor información, se obtienen datos de la realidad social.

Sus desventajas: requiere de mucho tiempo, es poco flexible, no se recomienda para un universo pequeño, debido al tiempo y las habilidades que se requieren para su aplicación.

7. Juntas de trabajo.

Consiste en agrupar a directivos, mandos medios y trabajadores, coordinados por un especialista en capacitación, con el fin de analizar los problemas en el área de trabajo, y sobre la capacitación.

Se requieren formar grupos de cinco participantes hasta veinticinco.

174071

CAPITULO III. LA CAPACITACIÓN EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

Las empresas socialmente responsables son un agente de cambio, un impulsor del progreso integral⁴³, en el que como organización, prosperan sus empleados y trabajadores, sus proveedores y sus clientes, así como la sociedad en su conjunto al contribuir a la creación de empleos, procurar la protección del medio ambiente y promover la competencia leal entre las demás empresas de su ramo.

Una empresa socialmente responsable se interesa en sus trabajadores, porque sabe que con empleados y obreros más capacitados, que tienen satisfechas las necesidades de sus familias, puede mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado.

Las empresas vistas desde el ángulo de la responsabilidad, no solo sirven para pagar adecuadamente los sueldos a los trabajadores, al fisco, y a los accionistas, sino que contribuyen al bienestar de sus familias y de sus comunidades.

En virtud de que la empresa no debe ser considerada solamente como una sociedad de capitales, sino como una sociedad de personas, los empresarios socialmente responsables pueden incidir en la creación e impulso de una nueva cultura laboral que armonice las relaciones entre los trabajadores, la representación sindical y la empresa, a fin de responder a las exigencias de competitividad que reclaman los mercados.

Un empresario responsable se compromete con la comunidad donde este ubicada su empresa, al apoyar acciones y programas cívicos, educativos, culturales y de bienestar social.

⁴³ PROGRESO INTEGRAL. Acto de ir hacia delante. aumento o perfeccionamiento de todas las partes que integran un todo. (BITTEL. Opcit. p. 230)

En suma la empresa contribuye al desarrollo económico y social de las personas, a la promoción de los valores universales y a la creación de nuevas oportunidades para la movilidad social⁴⁴.

La capacitación y formación del trabajador es un elemento sumamente valioso en este desarrollo y promoción de valores, puesto que se trata de los recursos humanos. En este caso se puede definir a la capacitación como un procedimiento mediante el cual se le brinda información al trabajador, mientras que la formación tiene más que ver con la difusión de los valores, así como su práctica permanente en todos los aspectos de la vida de las personas.

3.1. El Fondo de Cultura Económica. (Misión y objetivos).

El Fondo de Cultura Económica (FCE) es una casa editorial grande e importante de Iberoamérica. Fue fundada en 1934 como una empresa dedicada a crear una biblioteca básica de economía; de ahí surgió su nombre.

Desde sus orígenes, el FCE se concibió como una institución cultural sin fines de lucro. Su constitución fue posible gracias al apoyo financiero recibido por parte del Estado en modalidad de fideicomiso, tenía como único interés impulsar la cultura escrita, sin condicionarla ni censurarla.

Se distingue por ser una editorial que permite a los escritores que tienen el privilegio de exponer sus ideas, hacerlo con libertad de expresión.

⁴⁴ MOVILIDAD SOCIAL. Desplazamiento de una persona de una clase social a otra. Normalmente la mayoría de los consumidores aspiran a ascender en el escalafón de clases sociales por medio de su promoción en el empleo, estudiando una carrera de formación profesional, por ejemplo. Aclarando también que ésta se da en el caso de empresas con características como el FCE. (WHETER, W. Op cit. p. 232)

Con lo anterior podemos ver que la misión del Fondo de Cultura Económica es: “publicar y comercializar, en México y otros países, obras de primera calidad dirigidas primordialmente a la población hispanohablante - en apoyo a la política educativa y cultural del Estado - a la formación de lectores, estudiantes y profesionales”⁴⁵

Con la visión corporativa y globalizada que demandan las circunstancias presentes en nuestro país de conectarse con el mundo entero, las obras de primera calidad son dirigidas sobre todo a la sociedad mexicana; apoyan también la proyección de nuestra cultura hacia otras partes del mundo.

Contribuye también a la formación de lectores infantiles y juveniles cubriendo preferentemente las necesidades de la población con nivel cultural equivalente a la educación media y superior; y en mantener su autonomía editorial, científica y académica, como institución pluralista y abierta a las corrientes del pensamiento nacional y universal.

Dentro de los objetivos institucionales que el Fondo de Cultura Económica tiene se encuentran los siguientes⁴⁶

1. **Consolidar el proceso de planeación, programación y presupuestación**, que incluya de manera integral y estratégica los procesos editoriales, de comercialización y administrativos tanto en los ámbitos nacional como internacional.
2. **Armonizar los objetivos culturales y comerciales**, ambos estipulados en la misión del FCE (publicar y comercializar).

⁴⁵ Fondo de Cultura Económica. *Manual de Bienvenida*. p.8

⁴⁶ Fondo de Cultura Económica. *Manual de Inducción*. p.15-17

3. **Cuidar la situación financiera**, ya que los libros que publica el FCE constituyen un apoyo a la educación nacional y contribuyen al fortalecimiento de la cultura y a su proyección en el exterior, por lo que es necesario destinar a estas funciones recursos suficientes con la convicción de que ello reportará beneficios sustanciales a la sociedad.

4. **Consolidación de la organización**. Entre otros aspectos es necesario contar con procedimientos precisos en los manuales respectivos, depurar los procesos que generan información para que ésta sea absolutamente confiable, asegurar los mecanismos de coordinación entre los diversos procesos y áreas, tanto en la casa matriz como en las subsidiarias, mejorar las políticas institucionales, ejecutar con rapidez la dictaminación, selección y contratación, reducir el tiempo de producción de las obras en proceso, perfeccionar el método de selección de las reimpressiones y el de restauración de catálogos, todo ello mediante el planteamiento y evaluación de metas e indicadores de gestión.

5. **Promoción de la desregulación y simplificación administrativa** en su relación con las dependencias globalizadoras a fin de renovar los esquemas de trabajo, agilizar los procedimientos y los métodos de gestión, reducir costos, incrementar la oportunidad y eficiencia de las operaciones y favorecer la creatividad e iniciativa para mejorar la calidad en los productos y servicios.

6. **Dignificación y profesionalización del personal**. Por ser éste parte insustituible con la que cuenta el FCE para alcanzar sus objetivos, se pondrá especial interés en su profesionalización y capacitación para mejorar la ejecución en las funciones técnicas y administrativas.

3.2 Organización y Estructura del FCE.

El Fondo de Cultura Económica se encuentra dentro de las entidades paraestatales, considerada como Organismo Descentralizado de la Secretaría de Educación Pública.

La Administración Pública o Paraestatal esta compuesta por organismos productores de bienes y servicios que se venden en el mercado o son requeridos por determinados sectores de la población. Su estructura y su forma de operación son (en ocasiones) similares a las empresas privadas, aunque sus objetivos difieran considerablemente.

Esta Administración Paraestatal la lleva el Estado mediante empresas u organismos públicos, industriales, comerciales, financieros, fondos y fideicomisos que abarcan la actividad económica y social del país, de los cuales el Estado es propietario único y mayoritario.

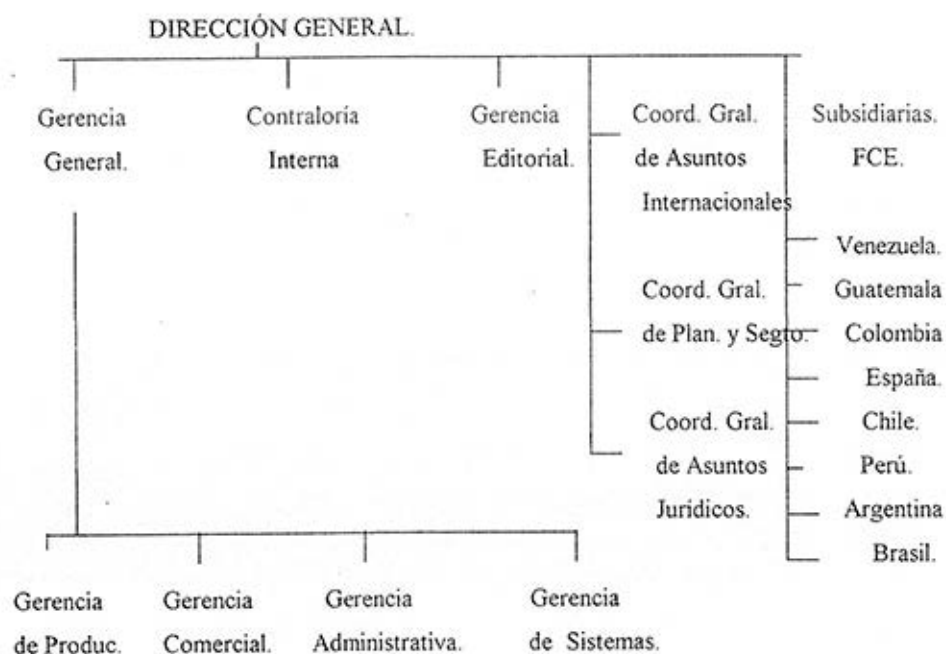
El Fondo de Cultura Económica por ser un Organismo Descentralizado, fue creado por el Congreso de la Unión y por el Ejecutivo Federal, que administra su propio patrimonio con relativa independencia del poder central sin estar desligado de la orientación gubernamental.

De acuerdo con el Estatuto Orgánico del FCE, en su art.2 se estipula que: " El Fondo de Cultura Económica tendrá por objeto la promoción, fomento, edición, publicación, exhibición y comercialización de obras escritas o registradas en toda clase de medios tradicionales o electrónicos, con la finalidad de difundirlas y facilitar su acceso a todos los sectores de la población".⁴⁷

Ya conociendo qué tipo de organismo es el Fondo de Cultura Económica nos ubicaremos en lo que respecta a su estructura y organización de manera particular.

⁴⁷ FCE. *Manual de inducción al servicio público*. p.10

El Fondo de Cultura Económica cuenta con un total de 369 empleados (directivos, mandos medios, personal operativo) distribuidos a lo largo de once áreas, las cuales se encuentran organizadas en administrativas y de servicios comerciales de la siguiente manera⁴⁸



Dada la estructura organizacional, en el Fondo de Cultura Económica existen algunos factores organizacionales, administrativos y de procesos que aún pueden y deben mejorarse como por ejemplo. A pesar de que la comunicación entre las áreas se ha incrementado, en muchas ocasiones los procedimientos administrativos o de operación son obstaculizados por tramites no realizados adecuadamente, como es el atraso en alguna firma o falta de algún punto no previsto o ya acordado, por mencionar algún caso⁴⁹.

⁴⁸ El organigrama esta estructurado contemplando hasta los niveles de Gerencias sin esquematizar lo correspondiente a puestos de nivel operativo.

⁴⁹ Este aspecto se pudo observar mediante la revisión de los documentos que se observan en el archivo del área en lo referente a los diagnósticos y programas realizados con anterioridad.

Es por ello que se necesita mayor coordinación entre ellas para atender adecuadamente los aspectos previstos de la operación como, la contratación de las obras; o enviar con oportunidad a las subsidiarias y representaciones las ediciones de la casa matriz, y a estas las publicadas por aquéllas. Ya que si existe buena coordinación entre las áreas redundará en mayor eficacia, manejo más eficiente de los recursos y mayor penetración en el mercado, además de acrecentar de manera significativa el desarrollo profesional, la integración corporativa, el espíritu de cooperación y trabajo en equipo del personal del FCE.

Ese espíritu de cooperación ha de manifestarse también respecto a otras entidades afines a los sectores: editorial, docente, universitario y de investigación, de forma que, al cumplirse los objetivos del FCE, ésta entidad coadyuva a la realización de las grandes metas del sector educativo.

Lo anterior no podría llevarse a efecto sin programas de capacitación. Con esto vemos que el personal es el recurso más importante con que cuenta el FCE para alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo, por ello que se pone especial interés en su profesionalización y capacitación para mejorar la ejecución de sus funciones técnicas y administrativas.

3.3 Visión de la capacitación en el FCE.

Es preocupación del Fondo de Cultura Económica que todos sus trabajadores cuenten con los medios adecuados para capacitarse y adiestrarse.

La empresa promueve y alienta la realización de cursos dirigidos a desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes de sus trabajadores, para el mejor desempeño de su puesto y una preparación individual para enfrentar con éxito mayores responsabilidades.

El establecimiento de prioridades para la capacitación y el adiestramiento se hace con base en la determinación de necesidades, jerarquizando cualitativa y cuantitativamente las áreas que requieren mayor atención.

Es por ello que se necesita mayor coordinación entre ellas para atender adecuadamente los aspectos previstos de la operación como, la contratación de las obras; o enviar con oportunidad a las subsidiarias y representaciones las ediciones de la casa matriz, y a esta las publicadas por aquéllas. Ya que si existe buena coordinación entre las áreas redundará en mayor eficacia, manejo más eficiente de los recursos y mayor penetración en el mercado, además de acrecentar de manera significativa el desarrollo profesional, la integración corporativa, el espíritu de cooperación y trabajo en equipo del personal del FCE.

Ese espíritu de cooperación ha de manifestarse también respecto a otras entidades afines a los sectores: editorial, docente, universitario y de investigación, de forma que, al cumplirse los objetivos del FCE, ésta entidad coadyuva a la realización de las grandes metas del sector educativo.

Lo anterior no podría llevarse a efecto sin programas de capacitación. Con esto vemos que el personal es el recurso más importante con que cuenta el FCE para alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo, por ello que se pone especial interés en su profesionalización y capacitación para mejorar la ejecución de sus funciones técnicas y administrativas.

3.3 Visión de la capacitación en el FCE.

Es preocupación del Fondo de Cultura Económica que todos sus trabajadores cuenten con los medios adecuados para capacitarse y adiestrarse.

La empresa promueve y alienta la realización de cursos dirigidos a desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes de sus trabajadores, para el mejor desempeño de su puesto y una preparación individual para enfrentar con éxito mayores responsabilidades.

El establecimiento de prioridades para la capacitación y el adiestramiento se hace con base en la determinación de necesidades, jerarquizando cualitativa y cuantitativamente las áreas que requieren mayor atención.

La empresa proporciona permanentemente capacitación y adiestramiento de acuerdo con los planes y programas que formula la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integrada en el FCE de la siguiente manera, tomando en cuenta por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón⁵⁰:

REPRESENTANTES DE LA INSTITUCIÓN.

- Gerente Administrativo y Financiero.
- Subgerente de Recursos Humanos.
- Subgerente de Producción Editorial.
- Subgerente de Apoyo Administrativo Editorial.
- Subgerente de Mercadotecnia.
- Jefe del Departamento de Capacitación.
- Coordinador de Análisis de sistemas editoriales y de producción.

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

- Secretario general del Sindicato Unico de trabajadores del FCE
- Jefe de la oficina de proyectos especiales.
- Jefe de la oficina de presupuesto.
- Técnico especializado de registro y dictaminación.
- Técnico de producción editorial.
- Formador de composición electrónica.

Asimismo destina presupuesto a cada una de las áreas para que brinden apoyo económico a sus empleados previa autorización de la gerencia de área y del área de capacitación para que asistan a cursos, actualizaciones, o becas académicas que reditúen beneficios en sus actividades laborales.

⁵⁰ FCE. *Bases generales para la fundamentación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.* p.6

Así como la empresa cumple con su obligación legal de proporcionar capacitación a sus trabajadores consciente de que esto traerá beneficio a la empresa, y a quienes reciban éste beneficio de igual forma estarán obligados a:

- a) Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo o demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- b) Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento.
- c) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Otra manera de promover el desarrollo del personal es a través de diversas actividades como son:

- Culturales. Presentación de libros, conferencias, seminarios, etc.
- Deportivas. Conformando equipos de fútbol, basquetball, atletismo, tae-kwan do, y kung-fu, además de un grupo de danza regional y jazz.
- Recreativas. Celebrando anualmente con todo el personal, la fiesta de aniversario de la empresa, la fiesta de fin de año así como las correspondientes al día del niño como un evento de difusión interno y externo, y el día de las madres y de la secretaria. Vistas como otra manera de integrar a sus miembros.

3.4 ¿Quién lleva a cabo la capacitación en el FCE?

Como ya se mencionó anteriormente, la capacitación es un medio que primeramente debe responder a los objetivos de la empresa, al enriquecimiento de las funciones propias de cada puesto o puestos y a las expectativas sobre el progreso continuo de los empleados.

De ahí la importancia que existe en el FCE para seleccionar a las personas que llevan a cabo la capacitación (instructores). Estos instructores como agentes de cambio de actitudes, deben poseer un amplio y profundo conocimiento del tema que van a impartir. Deberá ser

hábil en la aplicación de diferentes técnicas que le faciliten la conducción y el manejo del grupo y saber de manera general el perfil de los participantes.

Los tipos de instructores que existen y por consiguiente a los que recurre el FCE son:

El instructor INTERNO es aquel trabajador que por sus conocimientos y habilidades especiales puede facilitar procesos educativos en beneficio de sus compañeros, supervisores o subordinados.

El instructor EXTERNO es la persona física o moral, autorizada por las autoridades competentes (STPS), para facilitar procesos de formación profesional en las organizaciones.

La coordinación de los instructores se lleva a cabo de acuerdo a las características del curso, eligiéndolo el Departamento de Capacitación ya sea por promoción interna o recurriendo a convenios con instituciones que brinden los servicios de capacitación como instituciones educativas, despachos de consultoría, o instructores independientes.

3.5 Situación diagnóstica de la capacitación y de los procesos de DNC en el FCE.

El diagnóstico situacional de la capacitación se realizó primeramente en el departamento de capacitación, el cual como ya se mencionó en capítulos anteriores se encuentra dentro de la Subgerencia de Recursos Humanos en la Gerencia Administrativa y Financiera. La situación que se observó es la siguiente:

De la interpretación de toda la documentación existente del área de capacitación se extrajo la información relevante principalmente en lo que respecta a documentos por la alta dirección y entidades gubernamentales se refiere, completada con la historia de actividades realizadas por la misma área de capacitación, hasta noviembre de 1998 obteniendo en forma resumida las metas, propósitos y valores a los que pretende llegar como institución.

La situación diagnóstica hasta la fecha antes mencionada en el FCE es la siguiente:

En cuanto a cursos de capacitación destacan como no atendidos en cursos los conceptos de Liderazgo, Comunicación, Lealtad, Ética Profesional y Excelencia, así mismo los de conocimientos y en especial técnicos, los cuales se contemplan en el programa anual de capacitación anterior (no llevado a cabo totalmente), pero que se han atendido parcialmente mediante cursos abiertos en lo individual, a las personas que lo solicitan a través de apoyo de su área de manera externa.

En lo que respecta a las actividades cotidianas del área, se llevaron a cabo esfuerzos de 1995 a 1997 para capacitar al personal, sin llevar a cabo las evaluaciones de los resultados de la misma, ni el cumplimiento de las obligaciones laborales con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ante lo cual durante el año de 1998 solo se han atendido peticiones de cursos en lo individual recurriendo a empresas externas de capacitación, a excepción de la Preparatoria Abierta y los cursos de computación que se han continuado impartiendo de manera interna.

Ante esta situación el FCE requiere completar los aspectos antes mencionados de capacitación en sus empleados, así como también evaluar los resultados de la capacitación regularizando su situación ante la STPS desde 1995 hasta la fecha en lo que respecta a constancias de habilidades; también se debe llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación aplicando un nuevo esquema que enriquezca la información para estructurar los programas de capacitación posteriores.

Por otra parte es necesario llevar a cabo una evaluación de los resultados de la capacitación hasta ahora obtenidos, así como también lo que respecta a la evaluación del desempeño para lo cual es conveniente establecer instrumentos para su realización.

De lo anterior se puede observar que el área de capacitación tiene muchos rezagos tanto en actividades administrativas, organizacionales y en procesos legales, descuidando aspectos medulares y urgentes para continuar con lo que es la DNC, uno de los aspectos que se han

descuidado y que son urgentes de resolver en lo que respecta al proceso de capacitación debido a que es el eje para estructurar los programas de capacitación. De aquí que la propuesta de esta tesis es llevar a cabo una adecuada DNC y estructurar el programa de capacitación 1999 como apoyo al FCE en el rescate a su rezago dentro del área.

Lo anterior nos permite tener un primer acercamiento y diagnóstico situacional del área de capacitación en lo que respecta a sus logros, deficiencias y funciones tomando en cuenta también lo estipulado en manuales, programas y acuerdos, de los cuales se define la situación ideal que debe existir en la institución.

Para que dicho diagnóstico tenga un sustento más objetivo, es pertinente la aplicación de una detección de necesidades de capacitación, la cual nos permite conocer todas aquellas necesidades encubiertas existentes en lo que concierne a la capacitación de los empleados de cada una de las áreas que conforman la empresa.

El instrumento a través del cual se realiza la DNC es el cuestionario, que en este caso de acuerdo a las características del Fondo de Cultura Económica es el más adecuado, ya que brinda información real y válida así como también:

- Se puede aplicar a varios sujetos simultáneamente y en poco tiempo.
- Permite establecer contacto con los sujetos para explicar el propósito de estudio entre otras cosas.

Dicho instrumento se aplicó a todo el personal, entre el jefe inmediato y el empleado para que los resultados del DNC sirvieran como base para estructurar el programa integral de capacitación de la empresa.

Al estructurar éste cuestionario se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Datos generales.

Antecedentes del personal.

Perfil del puesto.

2. Clima Laboral: Busca el grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.
 - Instalaciones.
 - Desarrollo de su trabajo.
 - Comunicación.
 - Relación Jefe –Subordinado.
3. Evaluación de la capacitación: El grado de trascendencia efectiva en las actividades laborales de los conocimientos impartidos en el curso de capacitación proporcionado en la empresa.
4. Necesidades de capacitación: establece un diagnóstico de las deficiencias y problemas actuales que es necesario enfrentar a través de la capacitación.

Debido al tamaño de la empresa el cuestionario esta conformado por preguntas cerradas donde las respuestas son opcionales o cuentan con parámetros⁵¹. Esto es con la finalidad de que al analizar la información sea de una manera práctica, detectando las necesidades de capacitación inmediatamente.

3.6 Resultados de la DNC aplicada a las áreas administrativas y de apoyo.

El cuestionario se aplicó al personal en general del FCE persona por persona, contemplando a un total de 369 empleados, de los cuales para el análisis de los resultados se tomó en cuenta a un 75%, ya que el 25% restante no se recuperó oportunamente para la interpretación.

⁵¹ VER ANEXO 2

La interpretación señalará las necesidades de capacitación generales, de acuerdo a las necesidades de todo el personal sin hacer distinción de áreas en las que se labora, ya que el FCE busca en el programa integral de capacitación cubrir las demandas no centrándose en las necesidades del puesto sino sobre el perfil de la persona que labora en esta editorial. Ya que como se mencionó anteriormente, se encuentra abierta a la solicitud que el empleado haga de manera independiente para asistir a cursos específicos, satisfaciendo así sus demandas de capacitación profesionales.

De la información general se presentan a continuación los datos relevantes que surgieron y que no necesariamente se suplirán con capacitación; pero que servirán de soporte para la propuesta de futuras investigaciones o aspectos concernientes al funcionamiento óptimo del FCE, como puede ser el caso específico de las instalaciones.

CLIMA LABORAL.

Cabe aclarar que éste apartado se contempla dentro de la estructura del cuestionario para sondear información que sirve de apoyo. Analizar como se encuentran las instalaciones por ejemplo, aunque no se encuentra en manos de la capacitación corregirlos, si va a determinar la eficiencia con la que se reacciona en aspectos como son la seguridad e higiene, comunicación, relaciones humanas, los cuales a través de la capacitación y con apoyo de las consideraciones determinantes del personal sobre puntos tan simples como su espacio laboral se logran enfrentar para lograr un trabajo óptimo y en un ambiente adecuado.

- Instalaciones.

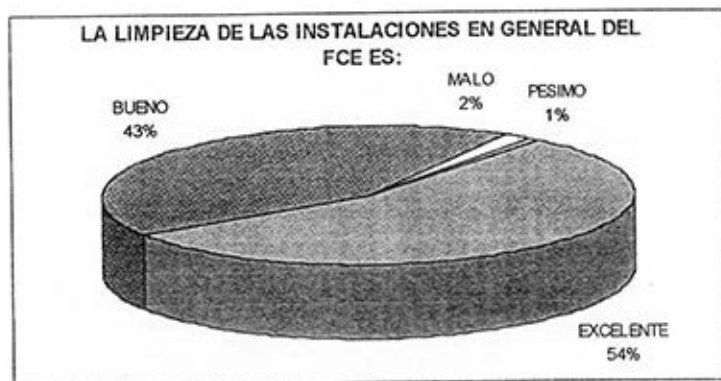
El 97% del personal considera que las instalaciones y el espacio en el que labora es bueno y adecuado, ya que cuenta con iluminación, ventilación, amplitud y confort, en tanto que un 3% se encuentra a disgusto pues opinan que su espacio es muy reducido para desempeñarse.



En cuanto a los servicios (baños, elevadores, fotocopiadora, comedor) un 71% considera que su ubicación y equipo son los adecuados, así como también, que le resulta el servicio eficaz. A lo que un 29% no responde de esa manera.

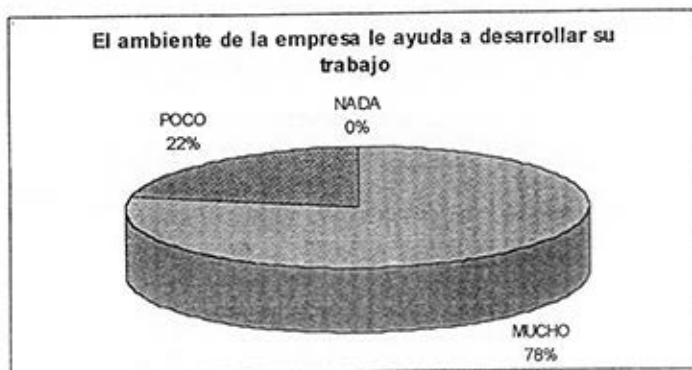


La limpieza de las instalaciones en general del FCE se considera de buena a excelente en un 97%, siendo para solo un 3% inadecuada.

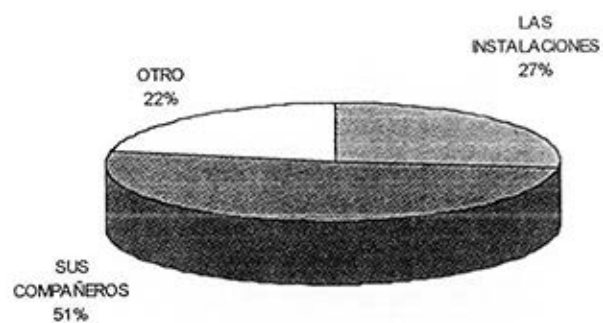


- Desarrollo de su trabajo.

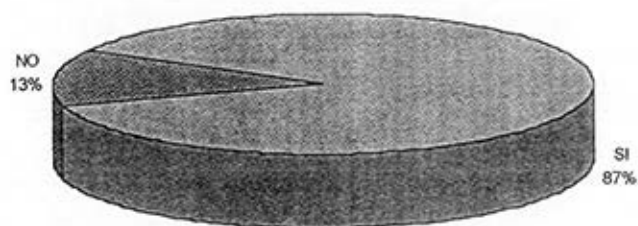
En este punto un 78% del personal considera que el ambiente actual de la empresa le ayuda en el desarrollo de su trabajo, encontrando un 51% la motivación en sus compañeros, un 27% en las instalaciones y un 22% lo atribuye a otros factores de desarrollo profesional que le proporciona la empresa. A consecuencia de este ambiente de trabajo el personal que se encuentra inspirado para generar nuevas ideas y ser más creativo es un 87%. Todo esto nos fundamenta el que un 92% considere que el trabajo en equipo es bueno y que solo un 8% lo considere conflictivo y factor de retraso en sus actividades.



Lo que mas me motiva del ambiente de trabajo son:

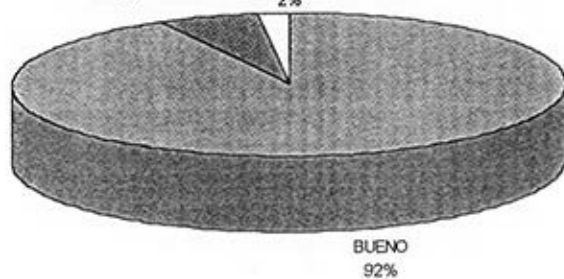


LE INSPIRA EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL FONDO PARA GENERAR IDEAS Y SER MAS CREATIVO



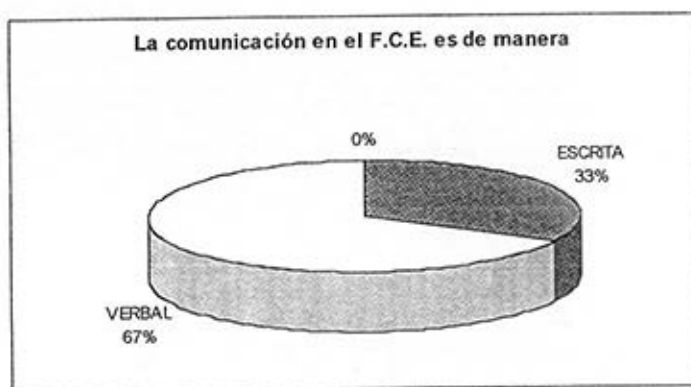
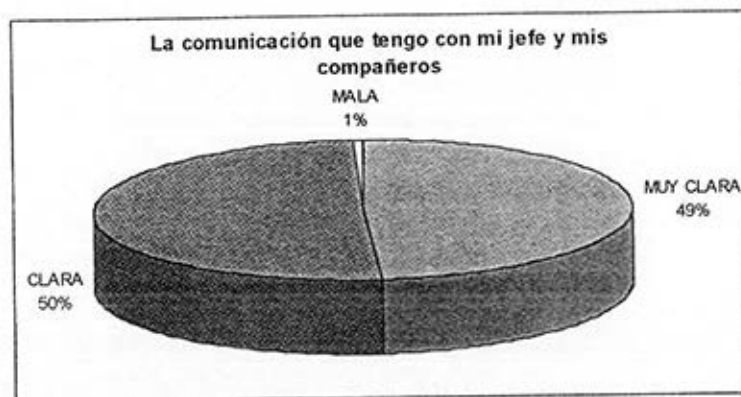
El trabajo en equipo es

CAUSA CONFLICTO 6%
RETRASA TRABAJO 2%



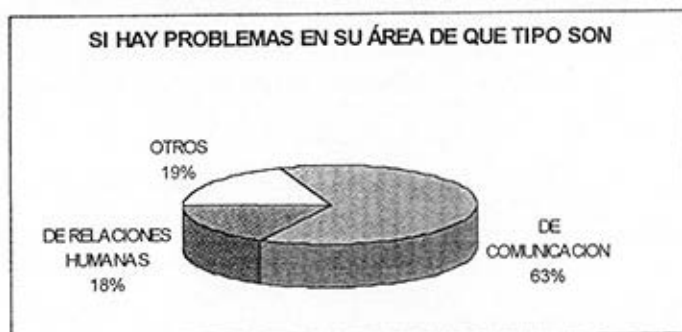
- Comunicación y relaciones humanas (jefe - subordinado y entre compañeros).

En lo que respecta a la comunicación en el FCE un 99% del personal opina que esta es de muy clara a clara y solo un 1% la considera mala, aclarando que la comunicación se realiza un 67% de manera verbal (80% de manera directa y 20% telefónicamente “considerando un 87% que cuenta con los medios propicios para hacerlo”), así como un 33% tienen comunicación de manera escrita.





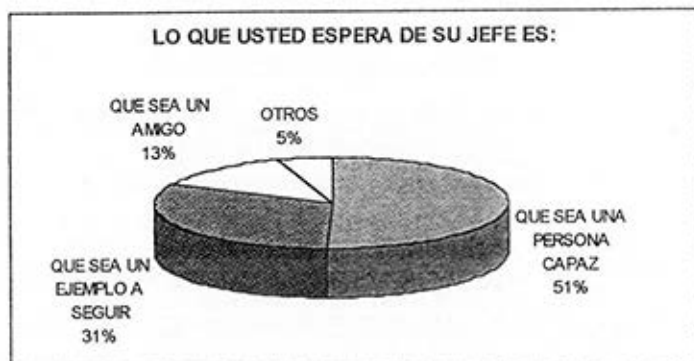
A pesar de que un 99% del personal considera la comunicación muy clara, existe una contradicción en los resultados ya que de los problemas dentro de las áreas un 63% los atribuyen a la falta de comunicación, un 18% a las malas relaciones humanas (aclarando que un 84% opina que tiene en la empresa las condiciones para que pueda llevar en su trabajo excelentes relaciones humanas, así como también el que un 92% mantiene una buena relación con sus compañeros) y un 19% considera otros factores como la falta de recursos necesarios.



En lo que respecta a las expectativas y a la relación que se mantiene con el jefe, el personal considera en un 95% que la comunicación es adecuada y frecuente, manteniendo por lo mismo una buena relación, la cual al tratar asuntos de trabajo un 53% la tienen diariamente y un 47% ocasionalmente. Lo que los trabajadores admiran de sus jefes es su capacidad 54%, un 25% su preparación y un 21% su iniciativa y seguridad.

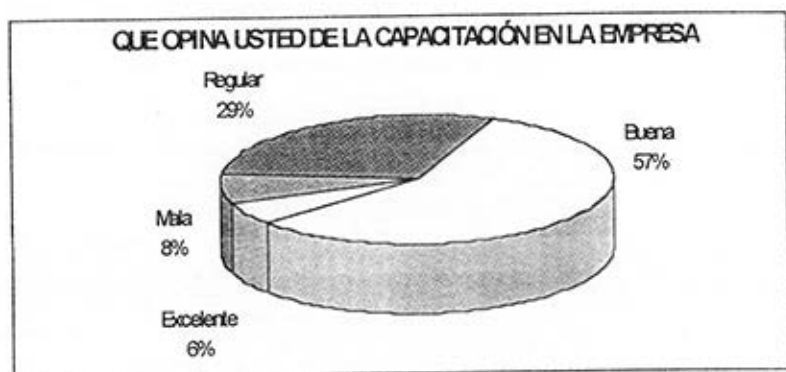


Por otra parte lo que el trabajador espera de su jefe de manera contradictoria con lo anterior, es que éste sea una persona capaz 51% y que utilice nuevas estrategias 71%, siendo un ejemplo a seguir 31% y un amigo 13% tomando en cuenta que para obtener buenos resultados un 27% harían lo que él hace.

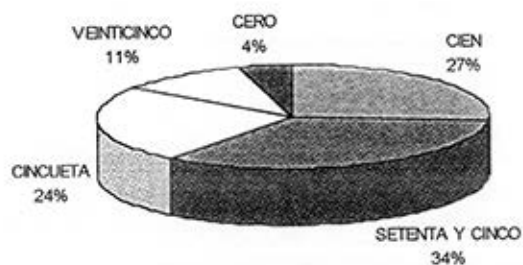


EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

De acuerdo a la capacitación que se imparte en la empresa para el personal, programada de acuerdo a los diagnósticos de necesidades, un 57% de los empleados consideran que la calidad de los cursos es buena, cubriendo sus expectativas ya que la utilidad de aplicación sobre su trabajo es de un 50%. Considerando beneficios en relación con su desempeño laboral y su superación personal de un 75%, ya que se trabaja con mayor calidad, aportando ideas nuevas, mejorando actitudes y optimizando el tiempo.

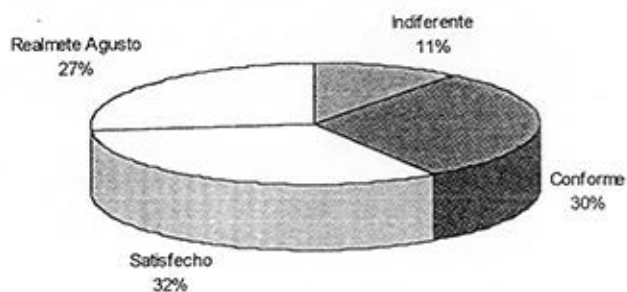


PORCENTAJE DE BENEFICIO RECIBIDO DE LOS CURSOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y SUPERACIÓN PERSONAL.



De la asistencia a los cursos, el personal en un 32% al finalizar estos poseen una sensación de satisfacción y un 11% de indiferencia.

La sensación que tiene al finalizar un curso de capacitación es:

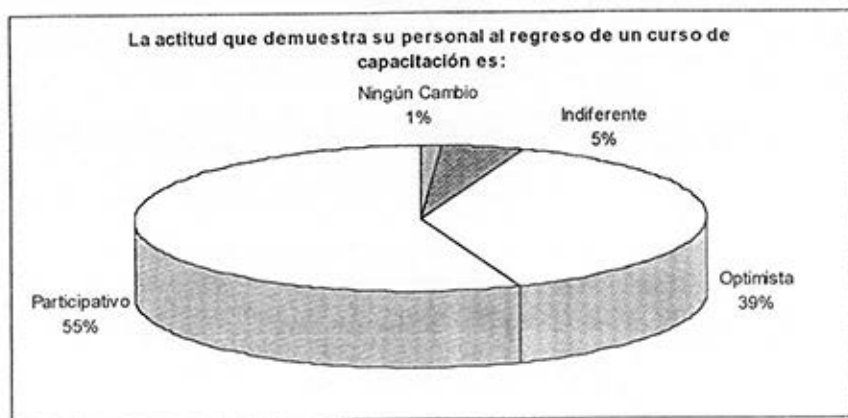


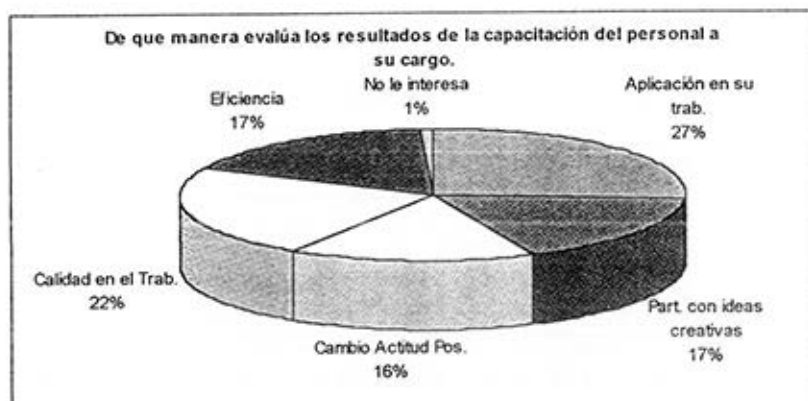
La mayoría de los cursos impartidos en el FCE se encuentran enfocados a proporcionarle al personal conocimientos nuevos de los cuales un 25% los pueden utilizar en su desarrollo profesional, así como un mínimo porcentaje se enfocan a las relaciones humanas.



- *En lo que respecta a la opinión de los jefes al evaluar los resultados de la capacitación que se ofrece a su equipo de trabajo se observa lo siguiente:*

La actitud que denota su personal al regreso de un curso es de participación y optimismo, demostrando en sus actividades la aplicación de nuevos conocimientos, calidad en su trabajo, participación con ideas creativas y eficiencia.





Considerando que en las áreas sobre las que sus empleados han demostrado mejores resultados a consecuencia de la capacitación son:

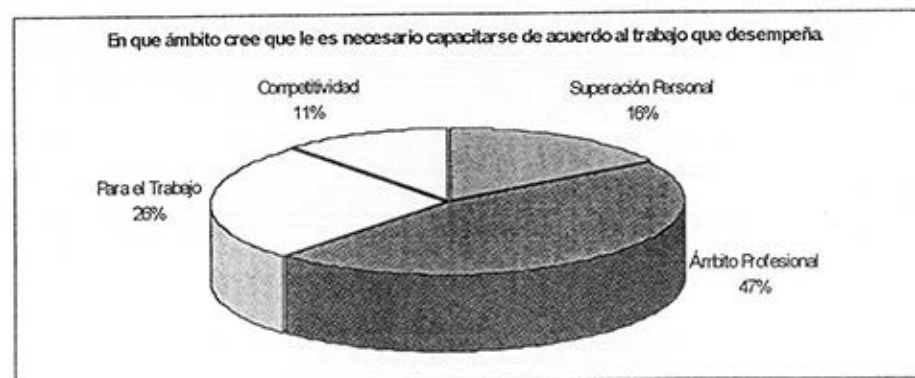
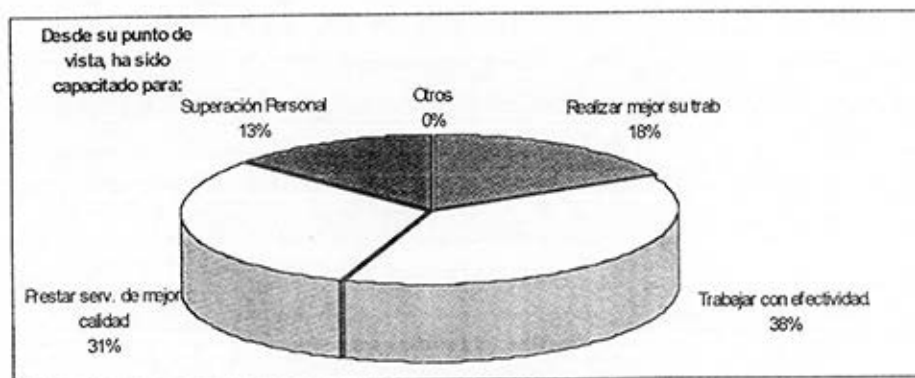
Actualizaciones y Computación, asimismo, señalan deficiencias en lo que respecta a idiomas tan esenciales actualmente y más tomando en cuenta a las actividades que cotidianamente se llevan a cabo dentro del área Comercial y la de Relaciones Internacionales al mantener continua comunicación con las subsidiarias de los otros países.

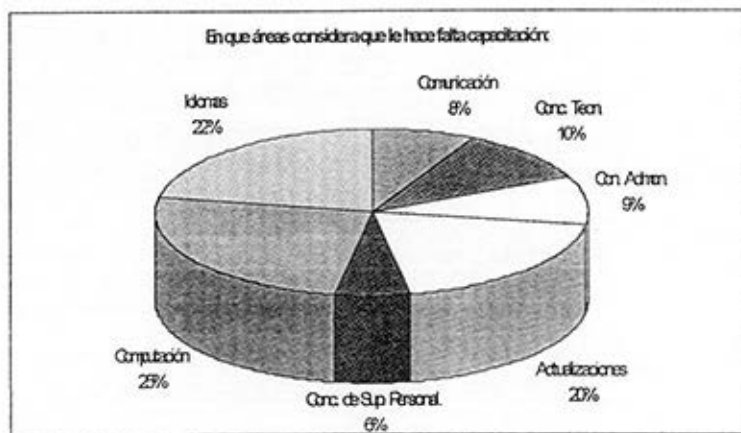
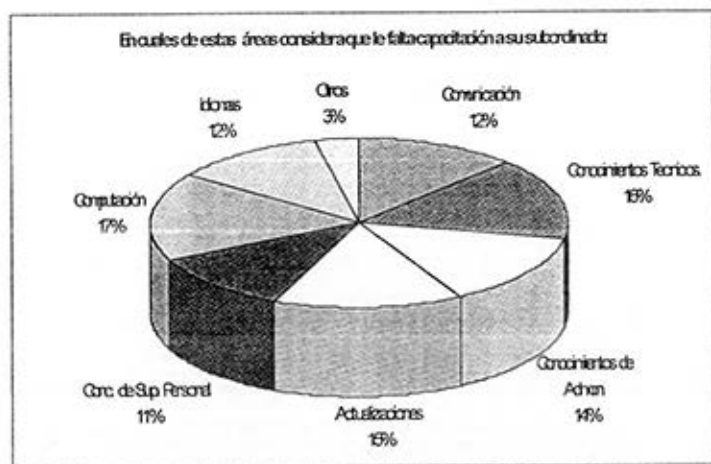


DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

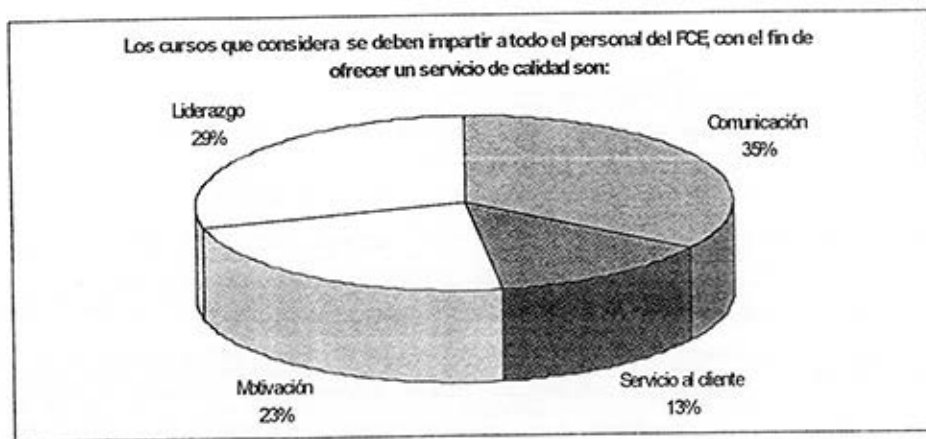
En este apartado del cuestionario se pretende que tanto empleados como jefes den su punto de vista sobre las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que enfrenta para desempeñar sus funciones y que a través de la capacitación se satisfagan.

De la capacitación proporcionada a los empleados anteriormente, desde su punto de vista esta les ha brindado elementos mayormente para trabajar con efectividad y prestar un servicio de calidad. A pesar de esto tanto jefe como subordinado creen que es necesario capacitarse de acuerdo al trabajo que desempeñan, en lo que respecta a cursos relacionados con actualizaciones y conocimientos para desempeñar su trabajo como son computación, idiomas y conocimientos técnicos. Pasando a un segundo término los relacionados con conocimientos administrativos y conocimientos de superación personal.





Tomando en cuenta que el FCE es una empresa cuyo ramo es el editorial con un giro de servicio, es necesario que exista para el éxito de ésta primeramente una buena comunicación y coordinación dentro de todas las áreas para brindar un óptimo servicio tanto interno facilitando los procesos de trabajo, así como externamente, brindando al cliente un servicio de calidad, contando con un personal motivado y con liderazgo.



Con base en lo anterior se considera que los cursos que se deben impartir a todo el personal del FCE, con el fin de ofrecer un servicio de calidad son en orden de prioridades son: Comunicación y Liderazgo. Aclarando que los cursos de Servicio al Cliente y Motivación se impartieron a finales del año pasado.

3.6.1 Conclusión y propuesta del programa.

De acuerdo al análisis de resultados de la DNC, y satisfaciendo las demandas de capacitación de todo el personal del FCE que contemplan todas sus áreas. Los cursos de capacitación que se proponen estarán integrados contemplando las siguientes áreas: Desarrollo humano Conocimientos técnicos y desarrollo profesional y la Administrativa.

1. Comunicación y Relaciones Laborales.
2. Liderazgo y Excelencia.
3. Administración del trabajo.
4. Trabajo en equipos.
5. Actualizaciones (contempladas dentro de cursos externos, para el personal que lo demande)

6. Computación Tomando en cuenta los cursos de mayor demanda para la realización de las actividades laborales.

- Introductorio a la computación.
- Word.
- Excel.
- Power Point.

7. Idiomas.

 Inglés.

 Francés.

Por otra parte se consideran dentro del programa de capacitación los cursos que el FCE, lleva a cabo anualmente como parte de la preparación de su personal, concibiéndolos como parte de su integración y superación.

8. Actividades Deportivas. (Football y gimnasio).

9. Actividades Culturales (presentaciones de libros, conferencias, exposiciones de obras de arte y coro).

10. Preparatoria Abierta (encaminado al término del ciclo educativo para la apertura hacia nuevas expectativas profesionales).

11. Protección Civil (seguridad e higiene).

Aclarando que la prioridad de los cursos esta enfocada primeramente en los cursos de desarrollo humano y posteriormente en los de conocimientos administrativos; ya que los demás cursos como son actualizaciones, computación, preparatoria abierta e idiomas se encuentran programados permanentemente.

3.6.2 Reflexiones y análisis.

Dentro de esta interpretación de los resultados de la DNC se observaron aspectos, que como anteriormente aclaramos no esta dentro de la capacitación resolver sus deficiencias, pero que si, se busco incidir en ellos dentro de la estructuración del cuestionario para que funcionarán como puntos de reflexión o posibles líneas de investigaciones futuras.

De los resultados primeramente se obtuvo la visión que el personal tiene con respecto a las instalaciones en las que labora, éstas a simple vista no muestran mucha importancia ni los problemas que demuestran se resuelven a través de la capacitación, pero si arrojan información que es determinante para cursos propuestos como son por ejemplo, el de Seguridad e Higiene a cargo de la Brigada de Protección Civil.

Otro aspecto que llama la atención es el concerniente a la comunicación que resulta contradictorio en el análisis, y en el diagnóstico situacional realizado para obtener una primera visión de la empresa, se observó que el personal busca siempre mantener muy buenas relaciones humanas, ya que la principal motivación dentro del trabajo la obtienen de sus compañeros y por tal se confunde a éstas relaciones humanas con la comunicación que debe prevalecer para el logro de los tramites laborales.

La comunicación que se realiza con mayor frecuencia es verbal, y esto confirma lo anterior en cuanto a la búsqueda de relaciones, ya que lo correcto generalmente dentro de una empresa para mantener una comunicación clara y fiable es la realizada de manera escrita respaldándose los acuerdos a través de cartas, memorándum, notificaciones, avisos, por mencionar algunos.

En lo que respecta a la relación laboral que mantienen el jefe y el subordinado, un alto porcentaje concluye que la comunicación y la relación laboral con su jefe es frecuente admirando su capacidad y a la vez teniendo mayores expectativas en cuanto a sus logros, esto denota que no existe liderazgo en los mandos superiores y que por otra parte no poseen la creatividad para impulsar a su personal sobre ritmos de trabajo que los entusiasmen hacia innovaciones.

Por lo anterior concluimos que de ahí que la utilidad que se tiene de la capacitación impartida en el interior del FCE tal vez sea mínima, ya que se limita por patrones de trabajo dentro de las estrategias establecidas por los jefes.

Además de que existe la tendencia recurrir a instructores externos buscados dentro de un buen nivel de preparación, pero que se vuelven fijos en todos los cursos sobre el mismo eje temático, factor que hace que los empleados del FCE vean al instructor como él de siempre, conociendo su estilo de impartir el curso y haciendo de ésta forma la capacitación tediosa.

De esto se sugiere que se recurra a instructores internos y externos promoviéndolos dentro del personal de la empresa buscando diversificar sin sacrificar la calidad. También que se observe gran interés del empleado por acudir a cursos externos dentro de dinámicas nuevas y espacios diferentes.

Se programan cursos para todos los niveles desde operativo hasta mandos superiores de acuerdo a las modalidades del FCE, en donde a los superiores no se les contempla dentro de dichos eventos sino dentro de programas de conferencias ya que a causa de sus múltiples ocupaciones ven a la capacitación como un distractor, además de que se tiene la impresión de que el jefe no necesita capacitación.

En general la reflexión que se puede concluir es que a pesar de los diversos aspectos que facilitan u obstaculizan el éxito de la capacitación dentro de la empresa, se tiene gran preocupación por que ésta se vea como el principal factor de desarrollo y de éxito de las políticas para el logro de los objetivos.

CAPÍTULO IV.

Estructuración de un programa de capacitación.

4.1 Diferencia entre plan, programa y curso.

4.2 ¿Qué es un plan de capacitación?

4.2.1 Tipos de planes de capacitación.

4.3 Programas de capacitación.

4.3.1 Tipos de programas.

4.3.2 Elementos de un programa.

4.4 Presentación de los planes y programas de capacitación.

4.4.1 Registro de los planes y programas de capacitación.

4.5 Elementos para la implementación de programas.

4.6 Aspecto práctico (Propuesta de programa).

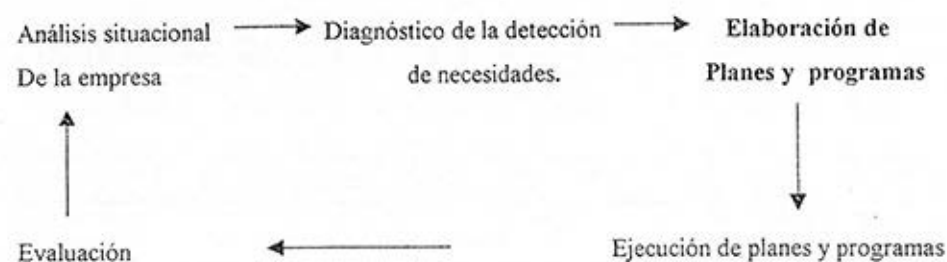
CAPITULO IV ESTRUCTURACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Como sabemos una de las actividades que están dentro del perfil del pedagogo es la elaboración de planes y programas.

Desafortunadamente se cree que solo puede realizar planes y programas vinculados con una institución educativa, y no es así, ya que el pedagogo tiene los elementos y herramientas para elaborar los planes y programas en diferentes ámbitos entre otros la capacitación en la empresa.

El propósito de este capítulo es ver qué elementos y criterios debemos tomar en cuenta para estructurar un plan integral de capacitación.

Por lo tanto es pertinente ubicar la elaboración de planes y programas dentro del proceso de capacitación.



Como podemos observar la elaboración de planes y programas determinan la ejecución, ésta es la parte operativa del proceso de capacitación es donde se establece la modalidad sobre la que se van a impartir los cursos, el nivel intelectual - práctico requerido así como también todos aquellos aspectos de coordinación.

4.1 Diferencia entre Plan, Programa y Curso.

Ya que se tiene claro lo que son planes y programas dentro del proceso de capacitación es conveniente definir los conceptos de plan, programa y curso.

Plan: "es el documento que integra los diferentes programas de capacitación y desarrollo de una organización"⁵²

En él queda expresa la aportación que la capacitación hace al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

En un plan se encuentra la selección, organización y distribución de los cursos a desarrollar, es decir, priorizar de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación los contenidos y complejidad de los temas dentro del curso así como la secuencia para impartirlos.

Un programa: "Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo"⁵³

La orientación de un programa incide tanto en el área intelectual y práctica puesto que en él se pretende no solo que el capacitando (trabajador) aprenda todo lo que tiene que hacer y realizar para satisfacer sus necesidades en lo que respecta a conocimientos, habilidades y aptitudes.

Para reforzar los conceptos de planes y programas veamos como los entiende la STPS:

"Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permite atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de

⁵² CEDEC. *Diplomado en Recursos Humanos* Evaluac. De la capacitación y desarrollo programado del elemento humano p.5

⁵³ Enciclopedia de Pedagogía Visual.p.538

los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.”⁵⁴

Y por último entendemos por curso: “Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados”.⁵⁵

4.2 ¿Qué es un plan de capacitación?

Este elemento del sistema de capacitación tiene como finalidad estructurar de manera profesional y lógica, los programas y las actividades específicas que se deberán cumplir en un periodo determinado para lograr tanto los objetivos estratégicos como técnicos de la función de capacitación. Otro de los objetivos de un plan es cubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento tanto de los trabajadores como de la empresa.

La integración de un plan de capacitación y adiestramiento está formado por el conjunto de programas que intervienen en su desarrollo. Estos a su vez, se integran por cursos, por lo tanto al momento de elaborar un plan debemos tomar en cuenta los elementos curso-programas ya que un plan va a estar conformado por estos.

4.2.1 Tipos de planes de capacitación.

Los tipos o modalidades de planes de capacitación se encuentran clasificados en los criterios generales de la STPS.

a) Sistema general.

⁵⁴ STPS. *Criterios generales de registro de planes y programas de capacitación*. p.

⁵⁵ CEDEC. *Ibidem*. p.4

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

b) Plan común de capacitación y adiestramiento.

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

La Secretaría del Trabajo podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que la representan.

c) Plan de capacitación y adiestramiento por empresa.

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento a realizar de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades de conocimientos, habilidades y aptitudes de los puestos de trabajo de cada una de las áreas ocupacionales.

4.3 Programas de capacitación.

Los programas como parte sustancial de plan "son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de

capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.”⁵⁶

4.3.1 Tipos de programas.

Como se menciono anteriormente los programas conforman al plan, y una vez que se tienen proyectados los cursos se conforman los programas. Estos pueden ser de tres tipos:

a) Por etapas

Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un periodo determinado. Así se tendrá una programación bimestral, trimestral, cuatrimestral, anual.

b) Por niveles ocupacionales.

Es la agrupación de cursos para un mismo nivel ocupacional; están dirigidos, a trabajadores de una misma categoría en el organigrama de la empresa (incluyendo el puesto). Entonces se tendrá un programa para empleados de oficina y administrativos, uno para personal de servicios, otro para obreros, etc..

c) Por naturaleza de los cursos

Es la agrupación de los cursos que, independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refiere a un mismo tema o aspecto. Entonces se tendría un programa de Relaciones Humanas, uno de Normas de Seguridad e Higiene, otro de Control de Calidad, etc.

⁵⁶ STPS. *Elementos técnicos y normativos de la capacitación*. p.18

4.3.2 Elementos de un programa.

Los programas de capacitación que conforman el plan debe contener en forma detallada la relación de cursos que lo constituyen, el objetivo o finalidad de cada uno de ellos, los puestos o categorías a los que se dirigen, la duración en horas de cada curso, el número de personas a las que se impartirá, las materias que los conforman, el instructor que impartirá el curso, las fechas en que se llevarán a cabo, la mención si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo en forma mixta y especificar si está enfocada a preparar al trabajador para su puesto actual, para ascenso o nuevo ingreso.

4.4 Presentación de los planes y programas de capacitación.

Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2, según el modelo anexo⁵⁷, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas en las que no rija contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

4.4.1 Registro de Planes y Programas de capacitación.

Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la secretaria en el formato DC-2B, según el modelo anexo⁵⁸. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil

⁵⁷ VER ANEXO 3 (Formato DC-2)

⁵⁸ VER ANEXO 4 (Formato DC-2B)

posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro de los dos días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

4.5 Elementos para la implementación de programas.

Para efectos de control administrativos, es conveniente considerar los honorarios, los instrumentos de control que se instituyan para verificar su aplicación posterior, el lugar en que se impartirán, número de personas que integrarán cada grupo y costo directo.

Elaborar un programa supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra manera se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar; estos pueden establecerse por áreas comunes de trabajo o por puestos.

Para obtener mejores resultados en la elaboración del mismo se deberá cuidar que el programa sea sistemático, es decir, que deberá formar parte de todo el sistema que conforma la empresa, esto, es de un conjunto de subsistemas que tienden a alcanzar un objetivo deseado, los cuales deberán estar interrelacionados entre sí, ya que cualquier cambio en los demás, puede ocasionar el incumplimiento de los objetivos de éste.

El programa al ser continuo, tendrá permanencia, la mayoría de las veces se inicia con la capacitación y desafortunadamente no se lleva a cabo un seguimiento, se aplica como algo que está de moda y con frecuencia se registran los planes de capacitación movidos únicamente por la reglamentación en vigor; se inician los trabajos y no se continúan y a veces ni se inician.

El programa debe ser acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa, ya que si está técnicamente diseñado debe estar en concordancia y apoyar a la consecución de los objetivos de la empresa y de los trabajadores.

“Así mismo, deberá basarse en los requerimientos legales, deberá ser autorizados por la Comisión Mixta previamente constituida, abarcar a los trabajadores que requieran ser capacitados, con una duración no mayor de cuatro años y en general dentro de los requerimientos legales”⁵⁹

Pinto Villatoro (1992) menciona que para la implementación de los programas es fundamental cuidar los siguientes aspectos:

- **El instructor:** investigar y contratar a una persona que goce prestigio y que sepa realmente lo que va a enseñar, que sea el individuo idóneo para el tipo de programa que se trate.
- **El tiempo:** se deberá buscar las horas más apropiadas del día, que no sean fatigosas y que no sean tan largas para aburrir a las personas, esto es, propiciar la mejor situación que facilite más el proceso de instrucción – aprendizaje.
- **El lugar:** se deberán mantener buenas condiciones de ventilación, temperatura, iluminación, para que así se evite el máximo las distracciones e incomodidades de los participantes.
- **La estructura de las sesiones de estudio:** se deberá presentar una secuencia lógica en la presentación, es decir, se deberá ir de lo más fácil y sencillo a lo más complicado, se deberán hacer prácticos los conocimientos.
- **La coordinación técnica:** para los óptimos resultados de cada uno de los programas, el coordinador cuidará que el instructor demuestre habilidad para la comunicación, creatividad, madurez y experiencia; que conozca la situación real de la empresa. Se debe procurar que la instrucción sea intensa puesto que, entre más intensa es la enseñanza más intensa será la relación del participante y mayor también la retención de lo aprendido; es importante aclarar que intensidad no significa forzar el aprendizaje.

⁵⁹ Pinto Villatoro. *Manual para la elaboración de los planes de capacitación* p.50

- **Coordinación administrativa:** para el desarrollo de este inciso, es fundamental el considerar algunos puntos de control básicos que se deben tener presentes como lo son:
 - a) Recabar y controlar las inscripciones para cada evento o curso.
 - b) Practicar la evaluación de reacción a los participantes.
 - c) Supervisar que exista oportunamente el material didáctico suficiente
 - d) Recabar los reportes del instructor
 - e) Obtener la lista de los participantes con las principales características a nivel de grupo.
 - f) Cuidar y vigilar todos los tramites para la estancia de los conferencistas

- **Evaluación del programa:** una parte de suma importancia en la elaboración de los programas de capacitación en está ultima fase, ya que en ella se recoge toda la información y los resultados obtenidos durante todo el proceso; al término de cada curso o evento deberá de conjuntar el coordinador todas las evaluaciones de reacción de los participantes, los informes y comentarios del instructor y sus propios juicios, con el propósito de obtener una evaluación general del programa y de tomar las decisiones pertinentes en caso de alguna falla.

4.6 Aspecto Práctico (Propuesta, Programa Integral de Capacitación).

Con base en lo anterior se puede decir que todos aquellos aspectos teóricos necesarios para ubicarnos de manera general en el área de capacitación y más específicamente en el proceso a seguir para la estructuración de nuestra propuesta la cual se sustenta con la DNC. A continuación se presenta el Programa Integral de Capacitación 1999 del FCE el cual tiene como fin cubrir las necesidades de capacitación existentes del personal que labora en la empresa.

PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1999.

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

ELABORADO POR:

SONIA MARÍA LÓPEZ DÍAZ.

ADRIANA ELENA CONTRERAS GÁMEZ.

INTRODUCCIÓN.

La propuesta del programa de capacitación tiene como objetivo el desarrollo profesional y personal de los empleados del Fondo de Cultura, para un desempeño eficiente en sus actividades laborales.

Dicha propuesta, se llevo acabo tomando en cuenta el análisis de resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación efectuada a todo el personal del F.C.E. Así como también las políticas de la institución, su visión y expectativas de la capacitación.

Para tener una mayor organización en la planeación y en la ejecución del Plan de Capacitación se ha dividido el programa en tres módulos (humanístico, administrativos y técnico). Satisfaciendo las necesidades de capacitación del personal de la empresa de manera integral.

La manera en que se diseño el programa es la siguiente:

Se tomó en cuenta cual es el objetivo de cada curso; ya que a partir de éste se va a tener una idea general de lo que se pretende con dicho curso.

Se menciona el tiempo que el curso va a durar, ya que nos permite hacer una calendarización de nuestro plan, así como también la estructuración de los grupos.

El tipo de instructor en la mayoría de los cursos es externo ya que la empresa no en todos los casos cuenta con personal interno y por tal considera más conveniente que los eventos sean manejados por personas expertas en el tema a tratar. Aunando a esto, cuenta con el presupuesto para contar con dichos instructores.

La modalidad de los eventos varía de acuerdo a su tema, aquí solo se proponen la de curso y conferencia ya que estos van de acuerdo con las demandas del FCE puesto que las consideran las más convenientes y se acoplan a las actividades de las personas a las que van dirigidos dichos eventos.

En lo que respecta a contenidos mínimos: se plantean ejes temáticos necesarios los cuales permitirán cumplir con el objetivo del evento.

Se consideran también aspectos didácticos los cuales como pedagogas son elementos que dada nuestra preparación, es central que se propongan, técnicas instruccionales y grupales para la impartición del curso.

Objetivo General: Incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados del FCE para un desempeño eficiente en sus actividades laborales.

Módulos.

1. Desarrollo Humano.

- Comunicación y Relaciones Laborales.
- Trabajo en Equipos
- Liderazgo y Excelencia.
- Creatividad.
- Protección Civil. (Seguridad e Higiene)
- Actividades Culturales.
- Actividades Deportivas.

2. Conocimientos Administrativos.

- Administración del Trabajo.

3. Conocimientos Técnicos.

- Computación.
- Idiomas.
- Actualizaciones. (A solicitud del interesado dentro de temas de formación profesional para su área laboral, considerándose como cursos específicos y a autorización por parte de su gerencia o coordinación para proporcionar ayuda o apoyo presupuestal).
- Preparatoria Abierta.

DESARROLLO HUMANO.

Objetivo General. Destacar en los empleados del FCE todos aquellos valores, actitudes y opiniones que faciliten su integración social tanto dentro como fuera de la empresa, como medio para facilitar el logro de sus ideales que desarrollen e integren su personalidad.

EVENTO: COMUNICACIÓN Y RELACIONES LABORALES.

Modalidad: curso.

Objetivo. Que el participante valore el proceso de comunicación como eje central del éxito en sus relaciones laborales.	Duración Tentativa. 15 hrs.	Tipo de instructor. Externo.	Dirigido a: Todo el personal.
---	---------------------------------------	--	---

Contenidos Mínimos.

- ¿Qué es la comunicación?
- El proceso de comunicación y los ámbitos sociales.
- Diferentes tipos de comunicación.
- La comunicación como eje del éxito en las relaciones laborales.

Técnica de instrucción y grupal: Expositiva, representación de papeles o dramatizaciones, juegos de simulación, reflexión y autoanálisis.

EVENTO: TRABAJO EN EQUIPO

Modalidad: curso.

Objetivo. Que el participante reconozca las ventajas y desventajas de un trabajo en equipo, como medio para la productividad.

Duración Tentativa.

25 hrs.

Tipo de instructor.

Externo.

Dirigido a:

Todo el personal

Contenidos Mínimos.

- ¿Qué es un equipo?
- Los diferentes roles dentro de un equipo de trabajo.
- Como es la organización y comunicación en un equipo de trabajo
- El equipo como engrane laboral hacia la productividad.

Técnica de instrucción y grupal: Expositiva e interrogativa, por parte del grupo representación de papeles o dramatizaciones, grupos de discusión con apoyo de una tormenta de ideas.

EVENTO: LIDERAZGO Y EXCELENCIA.

Modalidad: Conferencia.

Objetivo.	Duración Tentativa	Tipo de instructor.	Dirigido a:
Que el participante identifique el liderazgo y la excelencia como un binomio para su realización personal y profesional.	3hrs.	Externo	Mandos medios y superiores.

Contenidos Mínimos.

- ¿Qué es Liderazgo?
- Perfil del líder.
- Liderazgo como llave a la excelencia.
- ¿Qué es la excelencia?
- El ser excelente y la realización.

Técnica de instrucción. Expositiva y función de moderador proporcionando una retroalimentación y conclusión.
Técnica grupal. Se propone un panel integrado por los Gerentes de cada área, en el cual se expongan sus estrategias de trabajo a manera de que se enriquezca la visión del tema.

EVENTO: CREATIVIDAD.

MODALIDAD: Curso.

Objetivo.	Duración Tentativa.	Tipo de instructor.	Dirigido a:
Que el participante al finalizar el curso reconozca a la creatividad como elemento indispensable para el desempeño de sus actividades.	25 hrs.	Externo.	Mandos medios y Superiores.

Contenidos Mínimos:

- Qué es la creatividad.
- El proceso de la creatividad.
- Características de la creatividad en los adultos.
- Factores que intervienen en la creatividad (biológicos, psicológicos y sociales)
- Los grandes obstáculos a la creatividad
- Como superar los bloqueos de la creatividad.

Técnicas de instrucción: Expositiva**Técnicas Grupales:** Lluvia de ideas, Phillips 6-6, Debate, Lectura comentada y estudio de caso.

Objetivo.	Duración Tentativa.	Tipo de instructor.	Dirigido a:
Que el participante organice una estrategia de promoción de la seguridad y la higiene que debe prevalecer en el FCE para el personal de su área laboral como coordinador de la brigada de protección civil.	Teórica. 8 hrs. Práctica. 12 hrs.	Externo Representantes del ERUM y bomberos.	Brigada de protección

Contenidos Mínimos.

- Primeros Auxilios.
- Prevención de siniestros. (medidas de seguridad)
- Señales de prevención de accidentes.
- Asertividad en el peligro como elemento de rescate.

Técnica de instrucción y grupal: Expositiva, juegos de simulación, representación de papeles o dramatizaciones, equipos de trabajo.

***Evento. Protección Civil (Seguridad e Higiene).**

Modalidad: Conferencia.

Objetivo. Duración Tentativa. Tipo de instructor. Dirigido a:

Que el participante tome conciencia de la importancia de los primeros auxilios y del estado de calma que debe tener en un caso de siniestro.

4 hrs.

Interno.
Brigada de protección

Todo el personal

Contenidos Mínimos.

- Primeros Auxilios.
- Prevención de accidentes.
- Señales de auxilio y de prevención de accidentes.
- Asertividad en situación de peligro.

Técnica de instrucción y grupal: Expositiva e intervención de los participantes a través de estudio de casos, o dramatización conformando equipos.

EVENTO: ACTIVIDADES CULTURALES.

Modalidad: Presentación de libros.
Seminarios.
Exposiciones de arte.
Conferencias
Coro.

Objetivo.

Que el participante aprecie la cultura y la adopte como parte de su vida personal y profesional.

Duración.

Permanente

Dirigido a:

Todo el personal interesado, sin límite de cupo.

EVENTO: ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

Modalidad: fútbol.
Basketball.
Atletismo.
Tae Kwan do
Jazz

Objetivo.

Que el participante a través de estas actividades desarrolle habilidades motoras y destrezas.

Duración

Permanente.

Dirigido a:

Todo el personal.
Cupo limitado con respecto al número de integrantes por equipo.

- *Conocimientos Administrativos.*

OBJETIVO GENERAL. Producir en el empleado una adquisición o actualización de conocimientos administrativos que le proporcionen los elementos para desarrollar su trabajo de manera óptima y con productividad.

EVENTO: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO. MODALIDAD: Curso.

Objetivo. Que el participante emplee técnicas, las cuales le permitan realizar su trabajo de manera oportuna y adecuada

Duración Tentativa 15 hrs

Tipo de instructor Externo

Dirigido a: Todo el personal

Contenidos Mínimos

- Conceptos de administración
- Planeación y optimización del tiempo
- Motivación para el trabajo.
- La eficacia de la administración del trabajo

Técnica de instrucción y grupal. Expositiva, Foro, Mesa redonda. (A propuesta y elección del instructor).

• *Área Conocimientos Técnicos.*

Objetivo General. Aplicar conocimientos técnicos de vanguardia que con su empleo faciliten los procesos de trabajo.

EVENTO: COMPUTACIÓN. Introd. a la computación, word, excel, power point. Modalidad. Curso por módulos.

Objetivo.	Duración	Tentativa.	Tipo de instructor.	Dirigido a:
Que el participante reconozca los elementos y las funciones básicas de la computadora, así como sus posibles alcances a través de ella con el empleo de diversos programas.	20 hrs. c/ modulo. T- 8 hrs. p- 12 hrs.		Interno	todo el personal

Contenidos Mínimos:

- ¿Que es una computadora?
- Generaciones de las computadoras
- Periféricos.
- Hardware y Software.

Diversos programas y su utilidad.

Técnica de instrucción y grupal: Se propone una dinámica teórico- práctica en donde el instructor sea una guía para el desarrollo de proyectos y ejercicios aplicados como simulacro dentro de sus funciones cotidianas.

EVENTO: IDIOMAS (inglés, francés e italiano.)

Objetivo.	Duración	Tentativa.	Tipo de instructor.	Dirigido a:
Que el participante tenga un mayor desarrollo profesional y esto a su vez le permita aumentar su competitividad, como medio para abrir horizontes en su comunicación.	Abierto		Externo	Todo el personal

Contenidos Mínimos.

- Estos van ir de acuerdo al idioma, nivel e institución.
- Estructuras y tiempos gramaticales.
- Desarrollo de habilidades de conversación y lectura.

Técnica de instrucción y grupal: Se propone una dinámica en donde el instructor involucre al participante en un ambiente de aplicación espontánea y natural de la nueva lengua, empleando círculos de conversación, exposiciones, lectura de guías u obras en el idioma, presentación de películas sin subtítulos de acuerdo al nivel.

EVENTO: ACTUALIZACIONES.

MODALIDAD: a solicitud.
Curso, Posgrado, Conferencias, etc.

OBJETIVO.	DURACIÓN TENTATIVA.	TIPO DE INSTRUCTOR.	DIRIGIDO A:
Que el empleado del FCE se actualice en los conocimientos y desarrollo de habilidades básicas dentro de su preparación profesional como medio de evolución en las estrategias de trabajo.	Permanente. De acuerdo a la modalidad.	Externo a través de los diversos centros educativos.	Todo el personal.

Contenidos Mínimos.

De acuerdo al programa de estudios.

EVENTO: PREPARATORIA ABIERTA

Objetivo.	Duración Tentativa.	Tipo de instructor.	Dirigido a:
Que el participante termine sus estudios básicos y así tener la oportunidad de mejorar su vida personal y laboral.	Permanente aproximadamente 1 año y medio.	Interno	Personal generalmente de nivel operativo.

Contenidos Mínimos.

- Estos van ir de acuerdo a la materia que sé este cursando contemplando las áreas de ciencias sociales, ciencias químico biológicas, económico - administrativas, físico - matemáticas con base en los programas y calendario del INEA.

Técnica de instrucción: Impartición de clases tipo asesorías en donde de manera expositiva el instructor aclare las dudas del participante el cual realizará ejercicios prácticos del tema a tratar de acuerdo con sus guías de estudio.

CONCLUSIONES.

La elaboración de esta investigación trae como conclusión los siguientes puntos:

1. El fenómeno educativo es un universo al que pertenecen diversas modalidades pedagógicas, y entre ellas podemos encontrar a la capacitación.
2. La capacitación constituye una forma de educación en el ámbito laboral, brinda una alternativa para la formación de cada uno de los que integran la empresa su propósito general es aumentar la productividad. Esta deberá estar cimentada en necesidades reales para que contribuya al desarrollo del personal y para el desarrollo de los objetivos organizacionales.
3. La capacitación se encuentra como modalidad educativa dentro de una perspectiva didáctica, la tecnología educativa; orientada hacia el cómo enseñar a través de técnicas que llevan en éste caso al participante a relacionar el contenido directamente con sus vivencias de forma práctica y orientando sus nuevos conocimientos, orientado por el instructor hacia el progreso, la eficiencia y la eficacia para el desarrollo propio y de su empresa.
4. El punto de partida en el proceso de la capacitación es la detección de necesidades, misma que dará sentido y determinará a todos los demás elementos del proceso, creando confianza y credibilidad en cuanto a la utilidad de los eventos de entrenamiento, capacitación y desarrollo cubriendo las necesidades existentes.
5. Las organizaciones tienen el deber y la obligación de capacitar a su personal no solo para mejorar sus posibilidades económicas, sino porque el ser humano, es el elemento primordial de la empresa y como tal tiene el derecho de ser considerado, proporcionándole la oportunidad de prepararse y mejorar.
6. Para que un programa de capacitación tenga éxito debe estar basado en las necesidades del personal y de la organización.
7. Si no existe una adecuada DNC, las otras etapas del proceso de capacitación no podrán cumplir con su objetivo, porque los datos no pueden ser reales.
8. Resulta conveniente el aplicar un modelo de detección de necesidades de capacitación a todas las unidades organizacionales que conforman la empresa, con objeto de poder diseñar un Plan de Capacitación, que abarque las necesidades genéricas, por áreas, por grupos ocupacionales e individuales; tomando en cuenta los recursos financieros, técnicos y humanos con los que cuenta la compañía, logrando de ésta manera un crecimiento planeado de la organización.

9. El contar con un modelo de DNC como el propuesto, trae consigo la involucración de los cuadros de mando y del mismo personal en el compromiso de formación, además proporciona un acercamiento entre jefe y subordinados durante el proceso.
10. Las necesidades encubiertas son tan importantes como las manifiestas, y en ocasiones más que éstas. Por lo que es relevante el contar con una herramienta para su detección, que sirva de base para atacarla adecuadamente, evitando así, invertir recursos innecesarios.
11. Actualmente las necesidades manifiestas son más frecuentes ya que son evidentes y se refiere a actitudes, cambios tecnológicos y científicos, mientras que las necesidades encubiertas se refieren al mal desempeño de la organización, son correctivas y requieren de investigación.
12. Es necesario que una institución que surge como agente educativo, empiece por capacitar a su personal, para así capacitar adecuadamente y servir como ejemplo.
13. Se consideran dificultades para investigar las necesidades de capacitación la falta de cooperación, por parte del jefe, a veces existen contradicciones en los datos y hay que volver a investigar, existe temor por parte del personal encuestado a contestar con veracidad por pensar que pueda haber un despido o no los promuevan.
14. El apoyo que brinde la unidad responsable de la capacitación (Departamento de capacitación) en la compañía al personal es muy importante, ya que estos pueden llegar a requerir asesoría, pero sobre todo desean sentir el respaldo de la empresa que les asegure llevar a cabo las acciones que den respuesta a las necesidades detectadas.

ANEXOS.

ANEXO 1

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

ART. 153 A - X.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS

PATRONES

CAPITULO III BIS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS

TRABAJADORES

ARTICULO 153-A

TODO TRABAJADOR TIENE EL DERECHO A QUE SU PATRON LE PROPORCIONE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO EN SU TRABAJO QUE LE PERMITA ELEVAR SU NIVEL DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD, CONFORME A LOS PLANES Y PROGRAMAS FORMULADOS, DE COMUN ACUERDO, POR EL PATRON Y EL SINDICATO O SUS TRABAJADORES Y APROBADOS POR LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

ARTICULO 153-B

PARA DAR CUMPLIMIENTO A LA OBLIGACION QUE, CONFORME AL ARTICULO ANTERIOR LES CORRESPONDE, LOS PATRONES PODRAN CONVENIR CON LOS TRABAJADORES EN QUE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO, SE PROPORCIONE A ESTOS 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 ADHESION A LOS SISTEMAS GENERALES QUE SE ESTABLEZCAN Y QUE SE REGISTREN EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. EN CASO DE TAL ADHESION, QUEDARA A CARGO DE LOS PATRONES CUBRIR LAS CUOTAS RESPECTIVAS.

ARTICULO 153-C

LAS INSTITUCIONES O ESCUELAS QUE DESEEN IMPARTIR CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO, ASI COMO SU PERSONAL DOCENTE, DEBERAN ESTAR AUTORIZADAS Y REGISTRADAS POR LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

ARTICULO 153-D

LOS CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, PODRAN FORMULARSE RESPECTO A CADA ESTABLECIMIENTO, UNA EMPRESA, VARIAS DE ELLAS O RESPECTO A UNA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD DETERMINADA.

ARTICULO 153-E

LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO A QUE SE REFIERE AL ARTICULO 153-A, DEBERA IMPARTIRSE AL TRABAJADOR DURANTE LAS HORAS DE SU JORNADA DE TRABAJO; SALVO QUE, ATENDIENDO A LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS, PATRON Y TRABAJADOR CONVENGAN QUE PODRA IMPARTIRSE DE OTRA MANERA; ASI COMO EN EL CASO EN QUE EL TRABAJADOR DESEE CAPACITARSE EN UNA ACTIVIDAD DISTINTA A LA DE LA OCUPACION QUE DESEMPEÑE, EN CUYO SUPUESTO, LA CAPACITACION SE REALIZARA FUERA DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ARTICULO 153-F

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DEBERAN TENER POR OBJETO:

I. ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD; ASI COMO PROPORCIONARLE INFORMACION SOBRE LA APLICACION DE NUEVA TECNOLOGIA EN ELLA;

II. PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACION;

III. PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO;

IV. INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD; Y,

V. EN GENERAL, MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR.

X ARTICULO 153-G

DURANTE EL TIEMPO EN QUE UN TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO QUE REQUIERA CAPACITACION INICIAL PARA EL EMPLEO QUE VA A DESEMPEÑAR, RECIBA ESTA, 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.

ARTICULO 153-H

LOS TRABAJADORES A QUIENES SE IMPARTA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO ESTAN OBLIGADOS A:

I. ASISTIR PUNTUALMENTE A LOS CURSOS, SESIONES DE GRUPO Y DEMAS ACTIVIDADES QUE FORMEN PARTE DEL PROCESO DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO;

II. ATENDER LAS INDICACIONES DE LAS PERSONAS QUE IMPARTAN LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO, Y CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS RESPECTIVOS; Y,

III. PRESENTAR LOS EXAMENES DE EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y DE APTITUD QUE SEAN REQUERIDOS.

ARTICULO 153-I

EN CADA EMPRESA SE CONSTITUIRAN COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, INTEGRADAS POR IGUAL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DEL PATRON, LAS CUALES VIGILARAN LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA Y DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLANTEN PARA MEJORAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, Y SUGERIRAN LAS MEDIDAS TENDIENTES A PERFECCIONARLOS; TODO ESTO CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS EMPRESAS.

ARTICULO 153-J

LAS AUTORIDADES LABORALES CUIDARAN QUE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SE INTEGREN Y FUNCIONEN OPORTUNA Y NORMALMENTE, VIGILANDO EL CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACION PATRONAL DE CAPACITAR Y ADIESTRAR A LOS TRABAJADORES.

ARTICULO 153-K

LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL PODRA CONVOCAR A LOS PATRONES, SINDICATOS Y TRABAJADORES LIBRES QUE FORMEN PARTE DE LAS MISMAS RAMAS INDUSTRIALES O ACTIVIDADES, PARA CONSTITUIR COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE TALES RAMAS INDUSTRIALES O ACTIVIDADES, LOS CUALES TENDRAN EL CARACTER DE ORGANOS AUXILIARES DE LA PROPIA SECRETARIA.

ESTOS COMITES TENDRAN FACULTADES PARA:

- I. PARTICIPAR EN LA DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LAS RAMAS O ACTIVIDADES RESPECTIVAS;
- II. COLABORAR EN LA ELABORACION DEL CATALOGO NACIONAL DE OCUPACIONES Y EN LA DE ESTUDIOS SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO EN EXISTENCIA Y USO EN LAS RAMAS O ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES;
- III. PROPONER SISTEMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA Y EN EL TRABAJO, EN RELACION CON LAS RAMAS INDUSTRIALES O ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES;
- IV. FORMULAR RECOMENDACIONES ESPECIFICAS DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO;
- V. EVALUAR LOS EFECTOS DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS RAMAS INDUSTRIALES O ACTIVIDADES ESPECIFICAS 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.

ARTICULO 153-L

LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL FIJARA LAS BASES PARA DETERMINAR LA FORMA DE DESIGNACION DE LOS MIEMBROS DE LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, ASI COMO LAS RELATIVAS A SU ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO.

ARTICULO 153-M

EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS DEBERAN INCLUIRSE CLAUSULAS RELATIVAS A LA OBLIGACION PATRONAL DE PROPORCIONAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS TRABAJADORES, CONFORME A PLANES Y PROGRAMAS QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN ESTE CAPITULO.

ADEMAS, PODRA CONSIGNARSE EN LOS PROPIOS CONTRATOS EL PROCEDIMIENTO CONFORME AL CUAL EL PATRON CAPACITARA Y ADIESTRARA A QUIENES PRETENDAN INGRESAR A LABORAR EN LA EMPRESA, TOMANDO EN CUENTA, EN SU CASO, LA CLAUSULA DE ADMISION.

ARTICULO 153-N

DENTRO DE LOS QUINCE DIAS SIGUIENTES A LA CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO, LOS PATRONES DEBERAN PRESENTAR ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, PARA SU APROBACION, LOS PLANES Y PROGRAMAS DE

CAPACITACION 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 APROBACION DE LA AUTORIDAD LABORAL.

ARTICULO 153-0

EL REGISTRO DE QUE TRATA EL ARTICULO 153-C SE OTORGARA A LAS PERSONAS O INSTITUCIONES QUE SATISFAGAN LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

I. COMPROBAR QUE QUIENES CAPACITARAN O ADIESTRARAN A LOS TRABAJADORES, ESTAN PREPARADOS PROFESIONALMENTE EN LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN QUE IMPARTIRAN SUS CONOCIMIENTOS;

II. ACREDITAR SATISFACTORIAMENTE, A JUICIO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TENER CONOCIMIENTOS BASTANTES SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS TECNOLOGICOS PROPIOS DE LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN LA QUE PRETENDAN IMPARTIR DICHA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO; Y

III. NO ESTAR LIGADAS CON PERSONAS O INSTITUCIONES QUE PROPAGUEN ALGUN CREDOS RELIGIOSO, EN LOS TERMINOS DE LA PROHIBICION ESTABLECIDA POR LA FRACCION IV DEL ARTICULO 30. CONSTITUCIONAL.

EL REGISTRO CONCEDIDO EN LOS TERMINOS DE ESTE ARTICULO PODRA SER REVOCADO CUANDO SE CONTRAVENGAN LAS DISPOSICIONES DE ESTA LEY.

EN EL PROCEDIMIENTO DE REVOCACION, EL AFECTADO PODRA OFRECER PRUEBAS Y ALEGAR LO QUE A SU DERECHO CONVenga.

ARTICULO 153-P

EL REGISTRO DE QUE TRATA EL ARTICULO 153-C SE OTORGARA A LAS PERSONAS O INSTITUCIONES QUE SATISFAGAN LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

I. COMPROBAR QUE QUIENES CAPACITARAN O ADIESTRARAN A LOS TRABAJADORES, ESTAN PREPARADOS PROFESIONALMENTE EN LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN QUE IMPARTIRAN SUS CONOCIMIENTOS;

II. ACREDITAR SATISFACTORIAMENTE, A JUICIO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TENER CONOCIMIENTOS BASTANTES SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS TECNOLOGICOS PROPIOS DE LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN LA QUE PRETENDAN IMPARTIR DICHA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO; Y

III. NO ESTAR LIGADAS CON PERSONAS O INSTITUCIONES QUE PROPAGUEN ALGUN CREDOS RELIGIOSO, EN LOS TERMINOS DE LA PROHIBICION ESTABLECIDA POR LA FRACCION IV DEL ARTICULO 30. CONSTITUCIONAL.

EL REGISTRO CONCEDIDO EN LOS TERMINOS DE ESTE ARTICULO PODRA SER REVOCADO CUANDO SE CONTRAVENGAN LAS DISPOSICIONES DE ESTA LEY.

EN EL PROCEDIMIENTO DE REVOCACION, EL AFECTADO PODRA OFRECER PRUEBAS Y ALEGAR LO QUE A SU DERECHO CONVenga.

ARTICULO 153-Q

LOS PLANES Y PROGRAMAS DE QUE TRATAN LOS ARTICULOS 153-N Y 153-O, DEBERAN CUMPLIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

I. REFERIRSE A PERIODOS NO MAYORES DE CUATRO AÑOS;

II. COMPRENDER TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES EXISTENTES EN LA EMPRESA;

III. PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA;

IV. SEÑALAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION, A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA;

V. ESPECIFICAR EL NOMBRE Y NUMERO DE REGISTRO EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DE LAS ENTIDADES INSTRUCTORAS; Y,

VI. AQUELLOS OTROS QUE ESTABLEZCAN LOS CRITERIOS GENERALES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL QUE SE PUBLIQUEN EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

DICHOS PLANES Y PROGRAMAS DEBERAN SER APLICADOS DE INMEDIATO POR LAS EMPRESAS.

LAS EMPRESAS EN QUE NO RIJA CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, DEBERAN SOMETER A LA APROBACION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, DENTRO DE LOS PRIMEROS SESENTA DIAS DE LOS AÑOS IMPARES, LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO QUE, DE COMUN ACUERDO CON LOS TRABAJADORES, HAYAN DECIDIDO IMPLANTAR. IGUALMENTE, DEBERAN INFORMAR RESPECTO A LA CONSTITUCION Y BASES GENERALES A QUE SE SUJETARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

ARTICULO 153-R

DENTRO DE LOS SESENTA DIAS HABILES QUE SIGAN A LA PRESENTACION DE TALES PLANES Y PROGRAMAS ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, ESTA LOS APROBARA O DISPONDRA 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 TERMINO CITADO, SE ENTENDERAN DEFINITIVAMENTE APROBADOS.

ARTICULO 153-S

CUANDO EL PATRON NO DE CUMPLIMIENTO A LA OBLIGACION DE PRESENTAR ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, DENTRO DEL PLAZO QUE CORRESPONDA, EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 153-N Y 153-O, O CUANDO PRESENTADOS DICHOS PLANES Y PROGRAMAS, NO LOS LLEVE A LA PRACTICA, SERA SANCIONADO CONFORME A LO DISPUESTO EN LA FRACCION IV DEL ARTICULO 878 DE ESTA LEY, SIN PERJUICIO DE QUE, EN CUALQUIERA DE LOS DOS CASOS, LA PROPIA SECRETARIA ADOpte LAS MEDIDAS PERTINENTES PARA QUE EL PATRON CUMPLA CON LA OBLIGACION DE QUE SE TRATA.

ARTICULO 153-T

LOS TRABAJADORES QUE HAYAN SIDO APROBADOS EN LOS EXAMENES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LOS TERMINOS DE ESTE CAPITULO, TENDRAN DERECHO A QUE LA ENTIDAD INSTRUCTORA LES EXPIDA LAS CONSTANCIAS RESPECTIVAS, MISMAS QUE, AUTENTICADAS POR LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA, SE HARAN DEL CONOCIMIENTO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, POR CONDUCTO DEL CORRESPONDIENTE COMITE NACIONAL O, A FALTA DE ESTE, A TRAVES DE LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO A FIN DE QUE LA PROPIA SECRETARIA LAS REGISTRE Y LAS TOMA EN CUENTA AL FORMULAR EL PADRON DE TRABAJADORES CAPACITADOS QUE CORRESPONDA, EN LOS TERMINOS DE LA FRACCION IV DEL ARTICULO 539.

ARTICULO 153-U

CUANDO IMPLANTADO UN PROGRAMA DE CAPACITACION, UN TRABAJADOR SE NIEGUE A RECIBIR ESTA, POR CONSIDERAR QUE TIENE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y DEL INMEDIATO SUPERIOR, DEBERA ACREDITAR DOCUMENTALMENTE DICHA CAPACIDAD O PRESENTAR Y APROBAR, ANTE LA ENTIDAD INSTRUCTORA, EL EXAMEN DE SUFICIENCIA QUE SEÑALE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
EN ESTE ULTIMO CASO, SE EXTENDERA A DICHO TRABAJADOR LA CORRESPONDIENTE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

ARTICULO 153-V

LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES ES EL DOCUMENTO EXPEDIDO POR EL CAPACITADOR, CON EL CUAL EL TRABAJADOR ACREDITARA HABER LLEVADO Y APROBADO UN CURSO DE CAPACITACION.

LAS EMPRESAS ESTAN OBLIGADAS A ENVIAR A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL PARA SU REGISTRO Y CONTROL, LISTAS DE LAS CONSTANCIAS QUE SE HAYAN EXPEDIDO A SUS TRABAJADORES.

LAS CONSTANCIAS DE QUE SE TRATA SURTIRAN PLENOS EFECTOS, PARA FINES DE ASCENSO, DENTRO DE LA EMPRESA EN QUE SE HAYA PROPORCIONADO LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO.

SI EN UNA EMPRESA EXISTEN VARIAS ESPECIALIDADES O NIVELES EN RELACION CON EL PUESTO A QUE LA CONSTANCIA SE REFIERA, EL TRABAJADOR, MEDIANTE EXAMEN QUE PRACTIQUE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RESPECTIVA ACREDITARA PARA CUAL DE ellas ES APTO.

ARTICULO 153-W

LOS CERTIFICADOS, DIPLOMAS, TITULOS 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 EDUCACION CON CARACTER TERMINAL, SERAN INSCRITOS EN LOS REGISTROS DE QUE TRATA EL ARTICULO 539, FRACCION IV, CUANDO EL PUESTO Y CATEGORIA CORRESPONDIENTES FIGUREN EN EL CATALOGO NACIONAL DE OCUPACIONES O SEAN SIMILARES A LOS INCLUIDOS EN EL.

ARTICULO 153-X

LOS TRABAJADORES Y PATRONES TENDRAN DERECHO A EJERCITAR ANTE LAS JUNTAS DE CONCILIACION Y ARBITRAJE LAS ACCIONES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS QUE DERIVEN DE LA OBLIGACION DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO IMPUESTA EN ESTE CAPITULO.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. (FCE)



SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.


Con el propósito de llevar a cabo una detección de necesidades, la evaluación de resultados de la capacitación y actualizar algunos de sus datos, a continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales le pedimos responda con la mayor veracidad, ya que permitirá hacer los ajustes necesarios a los Programas de Capacitación de la Empresa.

INSTRUCCIONES.

- Utilice tinta de preferencia negra o azul.
- Llene con letra de molde las preguntas abiertas, contestando de manera clara y concisa.
- Marque con una cruz la opción correspondiente.
- Elija una sola opción en cada pregunta.
- Utilice números solo donde se le pida priorizar.
- Pegue las partes desprendibles una vez llenas, con diurex.
- Entregue a mas tardar tres días después de recibido, en el Departamento de Capacitación.

Agradezco de antemano su colaboración y la de su jefe inmediato para la entrega oportuna de esta información.

ATENTAMENTE.


Lic. David Zamudio Figueroa
Subgerente de Recursos Humanos

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

La información que a continuación se requiere tiene como único objeto la actualización de sus datos.

DATOS GENERALES.

Nombre: _____

Puesto: _____ Funciones Principales: _____

Escolaridad. Línea (/) si lo inició, una cruz si lo terminó (X).

Primaria ()
 Secundaria o Equivalente ()
 Preparatoria o Equivalente ()
 Estudios Profesionales ()
 Maestría ()

Otros estudios o cursos adicionales que contribuyan a su preparación :

Si tiene algún comentario, favor de anotarlo a continuación:

PERFILES DEL PUESTO.

ENCUESTADO (Versión)	JEFE INMEDIATO (Versión)
Grado Escolar: _____	Grado Escolar: _____
Experto en: _____	Experto en: _____
Especializaciones: _____	Especializaciones: _____
Habilidades: _____	Habilidades: _____
<p>_____ NOMBRE Y FIRMA</p>	<p>_____ NOMBRE Y FIRMA</p>

Debe llenarlo el encuestado en forma individual.

Debe llenarlo exclusivamente el jefe, en presencia del encuestado.

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

El presente cuestionario pretende conocer la opinión del personal sobre el clima laboral de la empresa. La información que aquí se maneja será confidencial. Por lo cual le agradeceremos su colaboración y sinceridad para el desarrollo de este estudio.

INSTALACIONES (Medio-Ambiente Físico)

- 1-¿Cómo considera las instalaciones del FCE?
Buenas () Regular(es) () Malas ()
- 2-El espacio donde desarrollo mi trabajo me parece:
Adecuado () No adecuado ()
- 3-El edificio donde laboro:
Me gusta () No me gusta () Porqué:
- 4-¿Los baños del edificio tienen una ubicación adecuada dentro del mismo y están equipados con lo necesario?
Sí () No ()
- 5-¿La ubicación de la fotocopiadora le resulta eficaz?
() Sí, porqué:
() No, porqué:
- 6-La limpieza de las instalaciones en general del FCE (baños, oficinas, pasillos, elevadores, etc.) la considera como:
Excelente () Buena () Mala () Pésima ()
- 7-Considera propicios los medios para realizar llamadas telefónicas.
Sí () No () Porqué:

DESARROLLO DE SU TRABAJO

- 1-¿Qué tanto considera usted que el ambiente actual de la empresa le ayuda en el desarrollo de su trabajo?
Mucho () Poco () Nada () Porqué:
- 2-El trabajo en equipo es:
Bueno () Causa conflictos () Retrasa trabajos ()
- 3-¿Qué es lo que más le motiva de su ambiente de trabajo?
Las instalaciones () Sus Compañeros () Otro () ¿Cuál?
- 4-Tiene una idea clara de lo que espera de su trabajo:
Sí () En ocasiones () Ninguna ()

COMUNICACIÓN

- 1-La comunicación que tengo con mis jefes y compañeros es:
Muy clara () Clara () Mala () Porqué:
- 2-¿El trabajo a realizar es comunicado por su jefe de manera oportuna y adecuada?
Sí () No () Porqué:
- 3-¿En qué forma de escala se da la comunicación en el FCE:
Telefónica () Escrita () Verbal ()
- 4-La frecuencia con la que me puedo comunicar con mi jefe es:
Diario () Rara vez () Nunca ()

RELACIÓN JEFE-SUBORDINADO

- 1-La relación con mi jefe es:
Buena () Regular () Mala ()
- 2-Si yo fuera mi jefe ¿Qué haría para obtener mejores resultados?
Utilizaría nuevas estrategias () Cambiaría todo () Haría lo mismo ()
- 3-Me reúno con mi jefe para tratar asuntos de trabajo:
Diariamente () Regularmente ()
- 4-Lo que más admiro de mi jefe es:
Su capacidad () Preparación en el trabajo () Su iniciativa ()
- 5-Lo que usted espera de su jefe es:
Que sea una persona capaz y preparada () Que sea un ejemplo a seguir () Que sea un amigo ()
- Otro () ¿Cuál?

RELACIONES HUMANAS

- 1-Las relaciones que usted lleva en su ambiente de trabajo son:
Excelentes () Buenas () Regulares () Malas ()
- 2-La relación que llevo con mis compañeros de trabajo la considero como:
Buena () Regular () Mala ()
- 3-Si hay problemas en su área de trabajo de que tipo son estos:
De comunicación () De relaciones humanas () Otro () ¿Cuál?
- 4-Tiene en su trabajo las condiciones para que pueda llevar excelentes relaciones humanas:
Sí () No ()

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

- 1- ¿Que opina usted de la capacitación que se imparte en la empresa?
 mala regular buena excelente
- 2- Al asistir a cursos de capacitación, estos han cubierto sus expectativas.
 Si () No ()

POR QUÉ: _____

- 3- De los cursos de capacitación a los que ha asistido en el FCE, ¿Qué porcentaje de utilidad para su trabajo le asigna?
 0% 25% 50% 75% 100%
- 4- En qué porcentaje considera ubicados los beneficios de los cursos en relación con su desempeño laboral y superación personal?
 100% 75% 50% 25% 0%

Excelente, me ha proporcionado elementos para un óptimo desempeño

Los cursos no son de utilidad sobre mis funciones

POR QUÉ: _____

- 5- En qué escala ubica la capacitación del FCE en calidad y en utilidad?
 mala deficiente () regular () buena excelente

- 6- ¿Cuál es la sensación que tiene al finalizar un curso de capacitación?
 indiferente "no cubrió con mis expectativas"
 conforme
 satisfecho
 realmente a gusto "son de gran utilidad en lo personal y en lo laboral"

- 7- De los cursos de capacitación que ha tomado, ¿Cómo han influenciado en su desarrollo personal?
 en sus relaciones
 posee nuevos conocimientos
- | | | |
|--------------------------------------|----------------|-----|
| <input type="checkbox"/> integración | con la familia | () |
| | ámbito laboral | () |
| | social | () |

- 8- ¿Qué tan accesible ha sido aplicar los conocimientos de los cursos a su trabajo?
 imposible- En mi área de trabajo no hay apertura para innovar procedimientos.
 Reservada- Los aplico solo en algunos de mis procedimientos para organizar.
 Abierta -Se han aceptado mis propuestas.

- 9- De qué manera se refleja la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación en su desempeño laboral?
 de manera escrita, tiene otras formas para trabajar
 aporta ideas para realizar su trabajo
 trabaja con mayor calidad
 en sus actitudes
 optimización de su tiempo
 Otras... Especifique _____

**FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

1-Desde su punto de vista, ha sido capacitado para:

- Realizar mejor su trabajo
- Trabajar con efectividad y eficiencia
- Prestar servicios de mayor calidad
- Superación Personal
- Otros () Especifique _____

2-En qué ámbito cree que le es necesario capacitarse de acuerdo al trabajo que desempeña.

- Superación personal ()
- ámbito profesional ()
- para el trabajo ()
- competitividad ()

3-¿Qué cursos y eventos de capacitación y desarrollo cree que se deben programar para que usted pueda desempeñar su trabajo con efectividad y eficiencia?

Nombre del curso	¿PARA QUÉ?

4- ¿Qué cursos considera que se deben de impartir a todo el personal del FCE, con el fin de ofrecer un servicio de calidad.

- Comunicación ()
- Liderazgo ()
- Motivación ()
- Servicio al cliente ()
- Otros () Especifique _____

5-Si considera que tiene deficiencias para llegar a un mejor desempeño de sus funciones, ¿en cuáles de estas grandes áreas considera que le falta capacitación?

Priorice numéricamente

En qué temas específicos dentro de estas áreas

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|
| Comunicación. | () | _____ |
| Conocimientos Técnicos. | () | _____ |
| Conocimientos Administrativos. | () | _____ |
| Actualizaciones. | () | _____ |
| Conocimientos de superación personal. | () | _____ |
| Computación. | () | _____ |
| Idiomas. | () | _____ |
| Otros | () Especifique _____ | _____ |

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

JEFE INMEDIATO (Versión).

Debe llenarlo exclusivamente el jefe.

Apartado *Evaluación de los resultados.**

1-De qué manera evalúa los resultados de la capacitación del personal a su cargo.

- aplicación en el trabajo ()
- Participación con ideas creativas ()
- un cambio en su actitud positiva ()
- calidad en el trabajo ()
- optimización en los procedimientos para la entrega de los resultados de trabajo Eficiencia. ()

2-¿Cuál es la actitud que demuestra su personal al regreso de un curso de capacitación?

- () ningún cambio () indiferente () optimista () participativo.

3-Sobre qué área considera que sus subordinado ha demostrado mejores resultados en su trabajo a consecuencia de la capacitación.

Priorice numéricamente

Otros temas específicos

- Comunicación. () _____
- Conocimientos Técnicos. () _____
- Conocimientos Administrativos. () _____
- Actualizaciones. () _____
- Conocimientos de superación personal. () _____
- Computación. () _____
- Idiomas. () _____
- Otros. () _____

JEFE INMEDIATO (Versión).

Debe llenarlo exclusivamente el jefe.

Apartado *Diagnóstico de necesidades de capacitación**

1-¿Qué cursos y eventos de capacitación considera que se deben programar para que su subordinado pueda desempeñar su trabajo con efectividad y eficiencia?

Nombre del curso	¿PARA QUÉ?

2-Considera que en sus subordinados hay deficiencias para llegar a un mayor desempeño de sus funciones en cuáles de estas grandes áreas considera que le falta capacitación a su subordinado.

Priorice numéricamente

En qué temas específicos dentro de estas áreas

- Comunicación. () _____
- Conocimientos Técnicos. () _____
- Conocimientos Administrativos. () _____
- Actualizaciones. () _____
- Conocimientos de superación personal. () _____
- Computación. () _____
- Idiomas. () _____
- Otros. () _____

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

ANEXO 3

**FORMATO DC-2 STPS.
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**



DEPENDENCIA
SECCION
MESA
NUMERO DE OFICIO
EXPEDIENTE

FOLIO: 91066214
FCE-940726-U22

SECRETARIA DEL TRABAJO
Y
PREVISION SOCIAL

ACUSE DE RECIBO

Azcapotzalco, Distrito Federal, a 17 de marzo de 1999.

FONDO DE CULTURA ECONOMICA
CARR. PICACHO-AJUSCO NO. 227
BOSQUES DEL PEDREGAL
C.P. 14200 TLALPAN, DISTRITO FEDERAL
Presente

Con esta fecha se presentaron el Plan y Programas de Capacitación y adiestramiento, formulado de común acuerdo por esa empresa y sus trabajadores, para el período: 1999/02/01 a 1999/12/31, de conformidad con lo que establecen los artículos 153-N y 153-O de la Ley Federal del Trabajo, y Segundo, fracción II, inciso B, punto i del Acuerdo por el que fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes, para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Se hace de su conocimiento que de no objetarse la información en un término de cinco días hábiles contados a partir de esta fecha, se considerarán por autorizados el Plan y Programas presentados.

Se acusa recibo del formato DC-2, mismo que se integrará al expediente respectivo.

Dirección General de Capacitación y Productividad

José Manuel...
Nombre, cargo y firma del receptor.

Nota: Este acuse de recibo sólo será válido cuando ostente el sello de la Dirección General de Capacitación y Productividad o Delegación, Subdelegación u Oficina Federal del Trabajo y la firma del empleado de la Oficialía de Partes correspondiente.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
Dir. Gral. de Capacitación y Productividad

AL CONTESTAR ESTE OFICIO CHEARSE
LOS DATOS CONTENIDOS EN EL CUADRO DEL
ANGULO SUPERIOR DERECHO.

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

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social FONDO DE CULTURA ECONOMICA																									
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.																			
F	C	E	-	9	4	0	7	2	6	-	U	2	2	0	1	0	4	0	4	2	6	1	0	-	6
Calle						No. Ext.			No. Int.			Colonia													
CARRETERA PICACHO - AJUSCO						227			BOSQUES DEL PEDREGAL																
Localidad				Código postal				Municipio o delegación política																	
MÉXICO				1 4 2 0 0				TLALPAN																	
Entidad federativa						Teléfono (s)																			
MÉXICO D.F.						2 27 - 46 - 72																			
Actividad específica o giro																									
EDICIÓN DE LIBROS Y SIMILARES																									
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato																			
												Individual	<input checked="" type="checkbox"/>	Colectivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Ley	<input type="checkbox"/>								
3 6 9																									
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley												Año			Mes			Día							
												9	9	0	3	0	6								

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia						Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente																		
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades						1	Plan y programas específicos de la empresa						<input checked="" type="checkbox"/>											
Proporcionar información de nuevas tecnologías						2	Planes y programas comunes de un grupo de empresas						<input type="checkbox"/>											
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación						5	Sistema general de una rama de actividad económica						<input type="checkbox"/>											
Prevenir riesgos de trabajo						4																		
Incrementar la productividad						3																		
Número de establecimientos en los que rige el plan *												Periodo de vigencia del plan												
6						Año	Mes	Día	Año	Mes	Día													
Número de etapas del plan						4	Del	9	9	0	2	0	1	al	9	9	1	2	3	1				
<p>LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</p> <p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad:</p>																								
 Lic. Gerardo López Hernández Nombre y firma del patrono o representante legal de la empresa																								
Lugar y fecha de elaboración de este informe MÉXICO D.F. 9 9 0 3 1 5 Año Mes Día																								

* Ver Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde

ANEXO 4

FORMATO DC-2B STPS.
SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.



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

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial

Calle		No. Ex		P.O. Box		Ciudad	
Código Postal		Código Postal		Municipio o delegación política		Código Postal	
Número telefónico		Teléfono (2)					
Nombre del sistema general							

Clave	C4
-------	----

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre de programa	Contenidos temáticos

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

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

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día					

NOTAS

Acreditar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá autorizarse la firma en la última hoja que se presente.

Leer en máquina con letra de molde.

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

BIBLIOGRAFIA.

- **ARIAS Galicia, Fernando.** *Administración de Recursos Humanos.* México, Trillas, 13va. Edición, 1984. 533p.
- **BLOOM S., Benjamin** *Taxonomía de los objetivos en educación.* Argentina, Centro Regional de Ayuda Técnica. 1971. 533p.
- **CALDERÓN CORDOVA, Hugo.** *Manual para la administración del proceso de capacitación del personal.* México, Limusa, 1982.
- **CASTILLO Guillermo, Julio.** *La capacitación como instrumento de desarrollo al año 2000.* México, SEP, 1982.
- **CEDEC.** *Diplomado en Recursos Humanos.* Evaluación de la capacitación y desarrollo programado del elemento humano.
- **CENAPRO (Centro Nacional de la Productividad).** *Conceptos básicos de capacitación y adiestramiento.* Serie Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Centro Nacional de la Productividad. México, 1981, 15p.
- **CRAIG, ROBERT** y otros. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.* México, Diana, 1985. 663p.
- **DAVIS y Newstrom.** *El comportamiento en el trabajo.* México, Mc Graw Hill, 1989. 680p.
- **Enciclopedia Pedagogía Visual.**
- **FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.** *El proceso administrativo.* México, Herrero, 1967. 247p.
- **FERNÁNDEZ, Adalberto y Sarramona, Jaime.** *La educación: Constante problemática actual.* Barcelona. C.E.A.C., 1980, 573p.
- **FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.** *Bases generales para la fundamentación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.*
- **FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.** *Manual de Bienvenida.* México, FCE,
- **FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.** *Manual de Inducción al servicio público.*
- **GARCIA Hoz, Victor.** *Principios de pedagogía sistémica.* Madrid, RIALP, 1981. 694p.
- **GRADOS, Jaime.** *Capacitación y desarrollo de personal.* México, Trillas, 1999. 311p.

- LUZURIAGA, Lorenzo. *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires. Losada. 1966. 382p
- MATTOS, Luis A. *Compendio de Didáctica General*. Argentina, Kapelusz
- MENDOZA, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México, Trillas. 1982. 152p.
- MORAN Oviedo, Porfirio. *Fundamentos de la didáctica*. Instrumentación didáctica Gernika. 1986. 178-191p.
- NERICI, Imideo. *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires. Kapelusz, 1979. 541p.
- NUEVAS TÉCNICAS EDUCATIVAS. *Diccionario de las Ciencias de la Educación Vol. I y II*. Madrid. Santillana, 1983. 1528p.
- PINTO Villatoro. *Manual para la elaboración de planes y programas de capacitación*.
- RAMIREZ Apaez, Marissa. *Manual de Formación de instructores*.
- RAMIREZ Fonseca, Francisco. *Ley Federal del Trabajo "Comentada"*. México, PAC, 1982.624p.
- REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas teoría y práctica*. México, Limusa, 1986. 188p.
- SILICEO, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Limusa, 2edición. 1986. 152 p.
- STONER, James. *Administración*
- STPS. *Criterios generales de registro de planes y programas de capacitación*.
- STPS. *Elementos técnicos y normativos de la capacitación*.
- TORRES Acuña, Eduardo. *Capacitar es la clave*. México, Educarte, 1993. 31p.
- TRUEBA Urbina, Alberto. *Ley Federal del Trabajo*. México, Porrúa, 1982. 915p.
- UCECA. *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*. México, edit. Popular de los trabajadores, 1979. 57p.
- UCECA. *Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas*. México, Edit. Popular de los trabajadores, 1979, 151p.

- **WARREN, Howard.** *Diccionario de Psicología.* Mexico. Fondo de Cultura Económica. 3ra. Ed. 1960. 383p.
- **WHERTER, William.** *Administración de Personal y Recursos Humanos.* Mexico. Mc Graw Hill. 1997. 280p.