

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA.

CSH.

UEA. SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

ASESOR: 
GUILLERMO GARDUNO VALERO.

ALUMNA: MÓNICA ADRIANA ROJAS GONZÁLEZ.

GRUPO: HK-51

**TEMA: "ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN, PARA UNA MICRO EMPRESA".**

LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN.

FECHA: ABRIL DE 1999.

INDICE

	Pagina
Introducción	1
Capítulo primero “Estructura Orgánica de la Empresa”	4
Perfil de la Empresa	6
Línea de Productos	11
Proyectos	12
Capítulo segundo “Principales Definiciones y Conceptos en Materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores”	16
Capítulo Tercero “Derivación Legal”	21
Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento	28
Capítulo Cuarto “Tipos de Capacitación”	33
Capacitación para el Trabajo	34
Capacitación en el Trabajo	35
Desarrollo	36
Capítulo Quinto “Estrategias de Capacitación”	39
Capítulo Sexto “Planeación y organización de un Programa de Capacitación”	58
Planeación	58
Tipos de Necesidades	61
Técnicas en DNC	63
Definición de Objetivos	76
Elaboración de Planes y Programas	77
Organización	78
Conclusiones	83
Bibliografía	85
Anexos	86

INTRODUCCIÓN

La acelerada y profunda apertura comercial que viene realizando el País en los últimos años ha acentuado la competencia tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente las empresas mexicanas se encuentran frente a un entorno en permanente cambio, donde las presiones económicas y de mercado son cada vez mas fuertes, donde la búsqueda de ventajas competitivas para alcanzar el vínculo productividad-calidad se ha convertido en la estrategia empresarial básica.

Es por lo anterior que en el presente trabajo, hablaré acerca de la capacitación y en particular sobre lo que es la administración de la capacitación para poder elaborar un “programa o plan de capacitación”: para lo cual me apoyaré en los trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación de transportadoras de productos a granel llamada “ATSA” (Automatización y Transportadoras S.A). He dividido esta investigación en seis capítulos que a continuación describo.

CAP I. Se pretende dar una breve descripción de la Empresa a estudiar, dando a conocer principalmente, su estructura, clientes y producto, con la finalidad de ubicar dentro del contexto al lector de esta tesina, ya que en base a esta empresa llamada “ATSA” se desarrollo el contenido del presente trabajo.

CAP II. Este Capítulo contiene todos aquellos conceptos básicos en materia de capacitación; ya que es de suma importancia aprender los términos que mas adelante se citarán con mucha mas frecuencia.

CAP III. Todo aspecto legal es de suma importancia, pero este capitulo nos servirá para darnos cuenta de que empresas llevan a cabo la capacitación tal y como lo exige la ley; además es de suma importancia para todas aquellas personas que les llama la atención la capacitación conocer su marco legal.

CAP IV. Es importante conocer los tipos de capacitación; para poder ubicar dentro de la empresa de acuerdo a las necesidades el tipo de capacitación que se impartirá.

CAP V. En cuanto a las estrategias de capacitación es importante conocerlas ya que son la base para poder impartir la capacitación, de acuerdo a las necesidades de la empresa y el tipo de grupo que se va a capacitar.

CAP VI. Planeación y Organización de un programa de Capacitación. Como su título lo indica en este capítulo se concentra el contenido del programa; es decir todos los pasos a seguir para poder elaborar el programa o plan de capacitación; se describe desde la Necesidad de capacitar hasta el presupuesto del plan.

Espero que este capítulo les satisfaga las dudas posibles para la elaboración del plan; también presento la sección de conclusiones y anexos.

Por otra parte agradezco la información proporcionada por el Arquitecto Vicente Zarco y todo su equipo de trabajo, ya que pude de cierta forma aterrizar los conocimientos adquiridos durante mi formación y así poder conocer las condiciones en las que se trabaja en esta empresa.

También agradezco la paciencia y tolerancia de mi asesor Guillermo Garduño, el cual mediante sus conocimientos y experiencias me permitió tener la satisfacción de aterrizar mis conocimientos adquiridos durante mi formación académica dentro de un escenario real para la realización mi proyecto de investigación.

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

Denominación: AUTOMATIZACION Y TRANSPORTADORES INDUSTRIALES ATSA, S.A. DE C.V.

Dirección:

Oficinas: ORIENTE 251 # 113,
COL. AGRÍCOLA ORIENTAL
C.P. 08500
MÉXICO, D.F.

Planta: CALLEJÓN HIDALGO # 42
BARRIO SAN MIGUEL
IZTAPALAPA
MÉXICO, D.F.

LA MISIÓN:

Diseñar Equipos para el manejo de materiales a granel; así como sistemas de colección de polvo, para la industria del ramo Electromecánico y Electrónico.

LA META:

Desarrollar Bienes y Servicios para la Industria dentro del ramo electromecánico y electrónico.

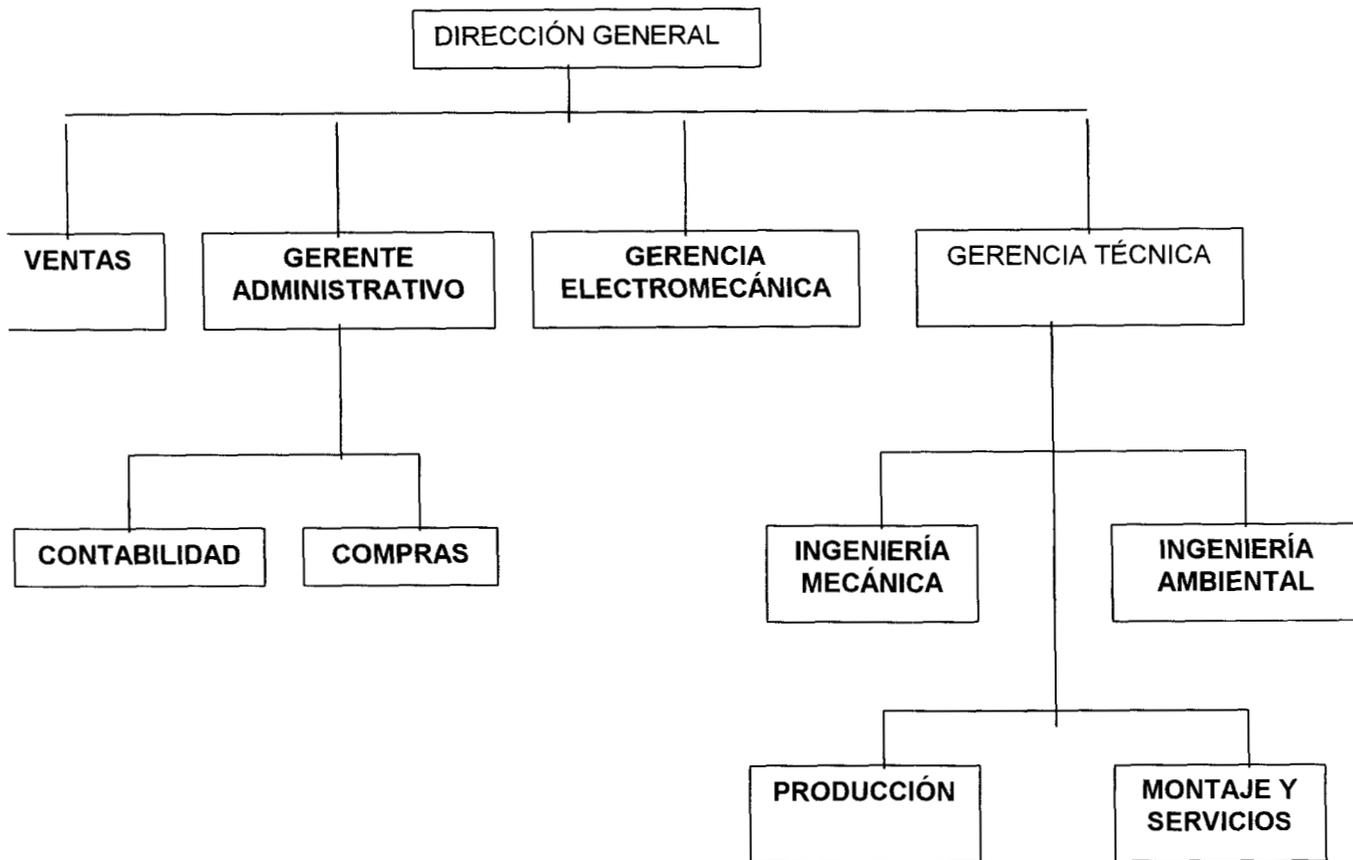
ATSA es una firma especializada en la fabricación de equipo para el manejo, almacenamiento, dosificación y transporte de materiales secos a granel, ya sea por métodos mecánicos o neumáticos. También cuenta con una amplia experiencia en sistemas de colección de polvos y en sistemas de control. Teniendo como base la amplia experiencia de los integrantes de su organización, ofrecen soluciones integrales a los requerimientos de ingeniería fabricación y diseño.

El crecimiento y por ende, la evolución, de ATSA ha estado marcada por el gusto de atender la mayoría de las necesidades de equipo de manejo de materiales a granel de sus clientes, lo cual los ha obligado a desarrollar diferentes conceptos y diseños para adaptarse a las necesidades particulares de sus clientes y lograr así su completa satisfacción.

De este modo, ATSA ha estado incursionando en terrenos tales como transportación mecánica y transportación neumática, su posición como fabricantes les ha permitido penetrar en áreas que tienen el mismo objetivo, transportar materiales, pero con equipos y conceptos totalmente diferentes.

El tiempo que han estado al servicio de la industria les llena de satisfacción y orgullo y también les ha permitido que su personal sea cada vez más profesional y tenga más experiencia al momento de resolver los problemas de sus clientes, los cuales a su vez les brindan , su confianza.

El perfil de la Empresa actual es el siguiente:



A continuación se pretende describir las funciones de los departamentos, para así poder conocer más a detalle la empresa.

El anterior organigrama lo ubicamos desde dos enfoques una el área administrativa y la segunda el área operativa que a continuación se presentará de manera mas detallada.

⇒ Departamento de ventas

El departamento de ventas es el encargado de la promoción y distribución de los productos, servicios, cartera y atención a clientes, de acuerdo con lo antes expuesto debemos tener muy claro que la documentación más importante en esta área son las ofertas, las cuales incluyen todos los equipos que la empresa maneja, por tal motivo su uso es tan delicado que se debe evitar a toda costa algún error tanto en la información que se le proporciona al cliente como en su transcripción.

⇒ Departamento de compras.

Es el encargado de realizar las compras y contrataciones de materiales y servicios que la empresa requiere. Todos los departamentos, llevan un control estricto para realizar alguna compra por tal motivo se considera, que solo están autorizados para realizar una compra:

- * gerente técnico.
- * gerente de ventas.
- * persona encargada de la operación.
- * siempre y cuando el gerente general halla autorizado.

Para solicitar una compra es necesario pasar al departamento. La información completa, procurando incluir todas las especificaciones de lo que se va a comprar como: diámetro, espesor, marca, modelo, cantidad, etc. ,esto con el fin de que tanto el proveedor como el departamento comprendan exactamente lo que se esta requiriendo.

La compra consta de los siguientes elementos:

1. Fecha
2. Presupuesto
3. Pedido
4. Tiempo de entrega
5. Lugar de entrega
6. Condiciones de pago.

⇒ Departamento de Contabilidad.

En este departamento se lleva un control del activo y pasivo de la empresa; así como el pago de nómina y las obligaciones fiscales, también lleva la responsabilidad de investigar acerca del grado de liquidez con los que cuenta los nuevos clientes, para evitar la posibilidad de prestar a empresas que no tengan capacidad de pago.

⇒ Area de Operaciones.

Los departamentos restantes entran en lo que es el área de operaciones; en donde se lleva a cabo desde el análisis del problema para detectar sus necesidades, el diseño del producto que contempla dibujos, diagramas y muestras, la elaboración de piezas en su caso, el ensamblado y ya una vez terminado el producto se monta a la empresa y es aquí donde finalmente se diferencia de la competencia en el servicio que proporciona al cliente como es una inducción, les proporciona un manual de

procedimientos y finalmente una garantía que consiste en dar mantenimiento durante seis meses.

Características específicas de la Administración de la Empresa

			Total
HORARIO:	Lunes:	08:00 a 14:00 hs.	10:00 hs.
		14:50 a 18:50 hs.	
	Martes a Viernes:	08:00 a 14:00 hs.	38:00 hs.
		14:50 a 18:00 hs.	
Total semanal			48:00 hs.

HORAS EXTRAS:

Las horas extras se cuentan después de haber acumulado 48 horas semanales. Las primeras 8 horas extras se pagarán con un 50% más del salario que corresponda a las horas de a jornada normal.

RETARDOS

La tolerancia en la hora de entrada, será de 10:00 minutos; posterior a este tiempo, será el patrón quien decida si se le permite al trabajador laborar ese día de lo contrario el trabajador tendrá que presentarse hasta el día siguiente. Por otra parte a todo el personal que acumule más de 3 retardos, no tendrá derecho a tolerancia.

PUNTUALIDAD

En el caso de que trabajador no tenga retardos ni ausencias injustificadas en el lapso de un mes, se le dará como incentivo la cantidad de \$ 50.00 adicional a su sueldo.

VACACIONES

Los trabajadores con mas de un año de servicios prestados disfrutaran de un periodo anual de 6 días de vacaciones; con salario pagado, además un 2.5% de prima vacacional.

Aumentará el periodo anual en 2 días por cada año subsecuente hasta llegar a 12 días. Después del 4o. Año del periodo de vacaciones se aumentara en 2 días por cada 5 años de servicios.

AGUINALDO

Los trabajadores tienen derecho a 15 días de salario y deberá pagarse antes del 20 de diciembre de cada año. En caso de que el trabajador no haya ajustado el año de trabajo, se pagará la parte proporcional por el tiempo laborado.

DÍAS DE PAGO

Se establece como días de pago los días viernes, dentro del horario laboral de los trabajadores.

SEMANA LABORAL

La semana laboral inicia el día viernes y concluirá el día jueves de cada semana, lo anterior para que el patrón tenga el tiempo suficiente para la elaboración de nominas correspondientes. (No hay correcciones o aclaraciones de horario, salvo que el día jueves hayan salido a servicio).

LÍNEA DE PRODUCTOS ATSA

EQUIPOS DE TRANSPORTACIÓN MECÁNICA:

- Transportadores de banda
- Transportadores de paletas
- Transportadores de rodillo
- Transportadores de rastras
- Transportadores helicoidales

TRANSPORTACIÓN NEUMÁTICA:

- Transporte neumático en fase diluida
- Aerodeslizadores
- Válvulas rotatorias (nosotros fabricamos)
- Ciclones.

SISTEMAS DE CONTROL AMBIENTAL:

- Sistemas de colección de polvos
- Colectores de polvo pulse-jet (hasta 500 ft² área filtrado)
- Colectores de polvo con preciaara de separación (hasta 10,000 ft² área filtrado)
- Tablillas de control secuencial.

EQUIPO DE ALMACENAMIENTO:

- Silos metálicos soldados y atornillados
- Tolvas de proceso
- Silos con lámina corregida
- Jets de aireación
- Indicadores de nivel
- Tanques de diseño especial

Al trabajar en un proyecto determinado, cuentan con:

- Asesoría Técnica
- Asesoría de operación
- Administración de Proyectos
- Fabricación
- Puesta en Marcha
- Instalación
- Sistemas de Control
- Ingeniería de Diseño

A lo largo de su trayectoria, han incursionado en diferentes áreas de la industria, tales como:

- Alimenticia
- Cementare
- Química y Petroquímica
- Detergentes
- Minería
- Plásticos y Fibras
- Cerámica
- Almacenamiento de Periódicos
- Firmas de Ingeniería
- Cigarrera
- Fundición
- Pinturas
- Fertilizantes

Y debido a que su meta es aumentar su área de acción y clientes se muestra a continuación algunos de sus proyectos que ellos utilizan como carta de presentación al contactar con un nuevo cliente.

PROYECTOS

HAZEMAG	Transportadores helicoidales. Aerodeslizadores. Sistemas de control Sistema de colección de polvos Tolva de almacenamiento.
CREST	Ingeniería, fabricación, instalación y puesta en marcha de planta para la producción de pegazulejos.
EL UNIVERSAL	Sistema de manejo de producción de periódico, mediante transportadores de banda, rodillos, mesas de acumulación, transportadores de gravedad, tobogán y chutes de descarga.
INDUSTRIAL DESHIDRATADORA	Colectores de polvo y fabricación de tarjetas secuenciales para mantenimiento en su área de envasado.

CEMENTOS TOLTECA	Suministro e instalación de un sistema de mezclado y dosificación de materia prima para la producción de mortero. Colección de polvos.
CEMENTOS APASCO	Ingeniería, fabricación y diseño de un sistema de colección de polvos para el área de trituración primaria. Fabricación y diseño de válvulas Rotatorias.
CHOCOLATES LA CORONA	Banda transportadores para manejo de chocolate terminado, bandas de transporte, selección y empaque.
CHICLES ADAM'S	Sistema de dosificación de azúcar mediante helicoidales en inoxidable T-304. Válvulas desviadoras.
PROCTER & GAMBLE MEXICO	Sistemas de colección de polvos (áreas CREST y PEPTO-BISMOL) en inoxidable T-304. Sistema de aire filtrado para sus áreas de proceso y empaque en el área de Pasta (CREST). sistema de colección de polvos para el área de dispensado. Suministro e instalación de persianas de presurización.
INGENIERÍA RAMSEY	Transportadores helicoidales como De maquila.
VENTILADORES Y EQUIPOS INDUSTRIALES	Fabricación de válvulas rotatorias para cemento. Maquila de tarjetas secuenciales para colectores de polvo.

SANDVIK DE MÉXICO	Suministro e instalación de sistema de colección de polvo.
MOVIMIENTO Y CONTROL DE AIRE	Diseño y fabricación de válvulas rotatorias para sistemas de colección de Polvo.
EUREKA	Sistema de colección de polvos área de producción.
PECTEN OVERSEAS MÉXICO	Fabricación, diseño e instalación de dos sistemas de colección de polvos en inoxidable T-304. Tolva de almacenamiento en acero inoxidable T-304.
TEREFTALATOS MEXICANOS (Altamira, Tamps).	Diseño y fabricación de válvulas de compuerta de 1750 mm de descarga, con pseudo control, hidráulicas y en placa de ac. inoxidable T-316. Sistema de colección de polvos en ac. inoxidable T316.
INDUSTRIAS CANNON	Transportadores de banda tipo cama deslizante, dos piezas de 25 m cada una.
SERVI-EQUIPOS MOLER	Sistema de colección de polvos en ac. inoxidable T-304. Diseño y fabricación de válvulas rotatorias en ac.inoxidable T-304.
MECÁNICAS ASOCIADAS	Banda transportadora de manejo de carbón.

CONSORCIO CONSTRUCTIVO

Bandas transportadoras para el
Sistema interno de manejo de carbón
Para la planta.

COMEX

Diseño y fabricación de válvulas
Rotatorias en ac. Inoxidable T-304

PAREDES ARQUITECTOS

Puertas corredizas mecanizadas.

PROCTER & GAMBLE

Transportador de banda a granel sobre
cama deslizante para área VITAPIRENA.

CAPITULO II

PRINCIPALES DEFINICIONES Y CONCEPTOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADiestRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Es indispensable saber que al hablar de capacitación es necesario tener el conocimiento de ciertos conceptos básicos para poder clarificar este fenómeno.

Por ende me permití anexar un subtema que permita conocer los diferentes conceptos básicos a manera de que sea más comprensible los términos que puedan citarse mas adelante

- Educación. "Proceso de formación social a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la Historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella".

Los procesos Educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación por tanto se clasifican en formal y otra en Informal.

- Educación Formal: " Es un proceso de enseñanza aprendizaje estructurado y sistematizado que se imparten a través de instituciones que proporcionan al individuo elementos teóricos que le permiten un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana, obteniendo un grado de calificación reconocida en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países".

- Educación Informal:” Es un proceso de enseñanza aprendizaje Sistemático, desligado del sistema educativo Nacional y dependiente del campo donde se desenvuelve un individuo como puede ser la experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.Ibid
- Capacitación.” Acción o conjunto de Acciones tendientes a proporcionar y/o Desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitiva”.Ibid
- Adiestramiento. “Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo, Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje Psicomotriz ”. Ibid
- Desarrollo. Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total, también involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.
- Formación Profesional. Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa,

- productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.
- Actitud." Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o Instituciones". Ibid
- Aptitud. " Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de algunas características que le permiten adquirir mediante entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad". Ibid
- Aprendizaje. " Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimiento. Ibid
- Conocimiento. Conjunto de datos o principios que conforman el saber Humano.
- Hábito. "Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre". Ibid
- Habilidad." Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación". Ibid
- Eficacia. Es el grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados.
- Eficiencia" Racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido". Ibid
- Operación. Cada uno de los elementos en que puede dividirse una tarea, relacionados entre sí por el propósito común, que persigue el objetivo principal de la tarea.

- Programa de Capacitación y Adiestramiento.” Es el conjunto de modalidades de Capacitación destinados a satisfacer las necesidades en la materia de un grupo ocupacional determinado y/o área específica de trabajo en un periodo establecido”.
Ibid
- Tarea. Conjunto de operaciones que se desarrollan en un puesto de trabajo en forma secuencial y bajo un procedimiento establecido para alcanzar un objetivo propuesto.
- Instructor. Es una persona que domina Teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios o una parte de ellos. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje acordes con el tipo de conocimiento a impartir el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo.
- Capacitando, Adiestrando, Participante o Alumno. Es el trabajador sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de desarrollar sus aptitudes y prepararlo para desarrollar eficientemente un puesto de trabajo.
- Puesto. Es la unidad laboral impersonal jerarquizada, constituida por el conjunto de tareas, atribuciones, responsabilidades y requisitos de su ocupación.
- Instrucción.” Proceso educativo estructurado y sistematizado, que consiste en la transmisión de conocimientos, habilidades y/o aptitudes de un emisor a un receptor por medio de distintos canales y cuyo objetivo es que este ultimo adquiera determinadas formas de comportamiento”, Ibid
- Técnica de Instrucción. “ conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje; que en ocasiones son realizadas por el instructor y en otras por los educandos, pueden ser individuales o grupales”. Ibid

- Area de Aprendizaje Cognoscitivo. Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad tales como la atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el contenido del pensamiento cualitativo y cuantitativo.
- Area de Aprendizaje Psicomotriz. Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos físicos o corporales.
- Area de Aprendizaje Afectiva. Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo, abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estéticas, etc.

CAPITULO III

DERIVACIÓN LEGAL

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento”

De acuerdo a la ley federal de trabajo; en el capítulo III de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, los siguientes artículos ilustraran los derechos que se tienen en materia de capacitación y adiestramiento.

- Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, con forme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas y organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

- Artículo 153-C. Las Instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Artículo 153-D. Los cursos y programas de Capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.
- Artículo 153-E La Capacitación o Adiestramiento a la que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.
- Artículo 153-F. La Capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto.
 - I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
 - II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
 - III. Prevenir riesgos de trabajo;
 - IV. Incrementar la productividad; y,
 - V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

- Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule al respecto a ella en contratos colectivos.
- Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:
 - I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento:
 - II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
 - III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.
- Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación de sistema y de los procedimientos que implanten para mejorar la capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.
- Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones Mixtas de capacitación y Adiestramiento de integren se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

- Artículo 153-K. Secretaría del trabajo y previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participación en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
 - II. Colaborar en la elaboración de un catalogo Nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes
 - III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
 - IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y Adiestramiento;
 - V. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.
- Artículo 153-L. La Secretaría del trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités Nacionales de capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

- Artículo 153-M En los contratos colectivos deberá incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a planes y programas.
- Artículo 153-N dentro los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la STPS, para su aprobación los planes y programas que se hayan acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.
- Artículo 153-O . Las Empresas en las que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a las que se sujeta el funcionamiento de las comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Artículo 153-P El registro de que trata el art. 153-C se otorgará a las personas e instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:
 - I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
 - II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la STPS, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama

industrial o la actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del art.3º Constitucional.

- Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán

Cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años
- II. Comprender todos los puestos existentes en la empresa
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- IV. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y previsión Social de las entidades instructoras.
- V. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaría del trabajo y Previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

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

- Artículo 153-R. Dentro de los 60 días hábiles que se sigan a la presentación de los planes Y programas ante la STPS ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que Corresponda, en los términos del art. 153-N y 153-O o cuando presentados dichos planes programas no los lleve a la practica, será sancionado conforme a lo dispuesto a la Fracción IV del art. 878 de ésta ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la Propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la Obligación de que se trata.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y Adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que aunque autenticadas por la comisión mixta de capacitación Y adiestramiento de la empresa se harán del conocimiento de la STPS, por conducto del Correspondiente comité Nacional o falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Art. 539.

- Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios, para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la STPS.
- Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el Capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de Capacitación.
- Artículo 153-W. Los certificados, diplomas o títulos o grado que expidan el Estado sus Organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes hayan concluido un tipo de educación terminal serán inscritos en los registros de que trata el art. 539, fracc. IV cuando el puesto y o categoría correspondiente figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Una Comisión Mixta es el órgano técnico-administrativo integrado en forma bipartita y paritaria; es decir por patrón y trabajadores y tener un representante por lo menos de cada parte. Es Bipartita de tal manera que quedan representados tanto los trabajadores de base o sindicalizados, inclusive los de confianza como los funcionarios o encargados de la dirección; y es paritaria para que la discusión y toma de decisiones, sea

equilibrada y armoniosa. Su propósito es promover y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa, con la finalidad de Cumplir con los objetivos que se establezcan en el sistema integral de capacitación del personal de la empresa y en el plan y programas correspondientes, así mismo permite a los trabajadores y funcionarios exteriorizar sus inquietudes y expectativas en relación con los métodos y procedimientos que se utilicen para llevar a cabo las acciones de capacitación del personal .

Las principales Funciones de la Comisión, están establecidas en la Ley federal del Trabajo, tales como:

- Coadyuvar con el área administrativa encargada de la función de capacitación en el diseño, levantamiento y análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- Vigilar la instrumentación y operación del sistema de capacitación y desarrollo del personal.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar el sistema general de capacitación y desarrollo, proponiendo métodos, procedimientos y políticas que tiendan a satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- Coadyuvar en la evaluación de la operación y resultados de las acciones que se emprendan en la empresa.
- Coadyuvar en la evaluación de la operación y resultados de las acciones que se emprendan en la empresa.
- Autenticar la constancia de habilidades generales, percatándose que la constancia acredite que el empleado está calificado para el desempeño del puesto a que ésta

- En forma directa, colaborando los integrantes en el diseño, operación y evaluación del sistema.
- A través del área administrativa encargada del proceso de capacitación de la empresa.
- Por medio de agentes o asesores externos.
- Utilizando un secretario técnico, sin voz ni voto, implementador de los acuerdos que se tomen en el seno de las sesiones de trabajo.

Es evidente que las funciones de la Comisión pueden ser realizadas por elementos diferentes a ella. En todos los casos sus integrantes deberán ejercer una participación, no importa lo reducida que ésta sea, ya que aun en funciones y actividades llevadas a cabo por el área de capacitación o bien por un agente externo, la comisión deberá conocer del desempeño y realización de las tareas efectuadas por parte de estos elementos.

Por otra parte el número de miembros que integran las comisiones será:

- Cuando la empresa cuente hasta con veinte trabajadores, será suficiente que estén representados por una persona por parte del patrón y otra por parte de los trabajadores.
- Cuando la empresa cuente con mas de veinte trabajadores y hasta cien, los representantes deberán ser tres por cada una de las partes.
- Cuando se cuente con mas de cien trabajadores, la recomendación que se emite es que sean cinco miembros del patrón y cinco de los trabajadores.

Ahora por otra parte las características que deberán tener los integrantes son:

Por parte del trabajador:

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad.
- Ser reconocido por su buena conducta.
- Saber leer y escribir.
- Ser designado por los trabajadores. En asamblea cuando no exista sindicato y en caso de existir por su comité ejecutivo.

Por parte del patrón:

- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Ser reconocido por su buena conducta.
- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- Ser designado por el patrón o su representante legal.
- Para finalizar es importante considerar que las personas que integran la comisión deben tener un auténtico espíritu de servicio y de cooperación para ayudar a sus compañeros de trabajo y de la empresa para la cual prestan sus servicios y no utilizarla como un foro de “grilla” interna.

CAPITULO IV

TIPOS DE CAPACITACIÓN

La Unidad de Capacitación va a Administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia.

Se ha dividido a la Capacitación en tres grandes Campos:

»CAPACITACIÓN

PARA EL

TRABAJO

a).Capacitación de Preingreso

b).Inducción

c).Capacitación promocional

»CAPACITACIÓN

EN EL

TRABAJO

a).Adiestramiento

b).Capacitación Especifica y Humana

»DESARROLLO

a).Educación Formal para Adultos

b)Integración de la Personalidad

c).Actividades recreativas y

Culturales

»CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que quiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber como hacer”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o porque ha sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a desempeñar. Esta capacitación se divide en:

a)**Capacitación de Preingreso:** Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarles las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b)**Inducción:** Constituyen el conjunto de actividades que forman al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c)**Capacitación Promocional:** Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

»CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en su puesto o en su área de trabajo específica. Se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias “para poder hacer”, afectando primordialmente las esferas psicomotriz de las personas.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la empresa.

la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

»DESARROLLO

Comprende la formación integral del individuo, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo.

El desarrollo se divide en:

a)**Educación formal para adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de educación especializada.

b)**Integración de la personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

c)**Actividades recreativas y culturales:** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios mas efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus limites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance, por lo tanto podemos decir que

LA CAPACITACIÓN NO:

- Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivada para generar su propio cambio.
- Produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- Sustituye costumbres o hábitos por si solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación.
- Produce buenos resultados, sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía estilos gerenciales y normas de trabajo.

- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

En cambio, **LA CAPACITACIÓN SI:**

- Forma trabajadores y empleados mas capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hace trabajadores mas competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.
- Arroja los resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- Logra objetivos si estos son realistas, se diseñan y conducen técnicamente.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo tanto personal como organizacional.

CAPITULO V.

ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

TUTORIAL (TUT)

¿QUE ES UN TUTORIAL?

El tutorial es un sistema educativo computarizado que, a través de textos e imágenes, presenta didácticamente la información correspondiente a un tema determinado, cuya finalidad es propiciar un aprendizaje duradero y efectivo, por medio de la interacción continua entre un participante, una computadora y un tutor.

Con el tutorial se puede aprender al propio ritmo y en el lugar de trabajo, debido a que el programa es amigable e interactivo, lo que lo convierte no simplemente en un libro electrónico, sino en un medio que propicia la participación activa del estudiante.

¿QUE EQUIPO SE REQUIERE PARA SU INSTALACION?

Computadora personal con microprocesador 486 ó superior, con ambiente Windows preinstalado (3. 11 ó 95 en adelante).

¿QUE MATERIALES LO INTEGRAN?

- ✓ Discos magnéticos de 3.5". Contienen la información del tutorial.
- ✓ Un manual de instalación. En él se incluyen las normas básicas de funcionamiento del sistema.

- ✓ Un manual para el tutor. En éste se incluye una descripción de los objetivos educativos del programa, el plan de sesiones (número y duración aproximada) y una serie de recomendaciones generales sobre la aplicación de tutorial.

- ✓ Una guía de estudio para el participante. Contiene los objetivos de aprendizaje, el plan de sesiones y las recomendaciones generales más sobresalientes sobre la manera de estudiar el tutorial, esto con el fin de orientar al participante y llevar un registro de los avances del proceso.

¿CUÁNDO SE RECOMIENDA UTILIZAR ESTA ESTRATEGIA?

- Cuando se requiere capacitar al personal sobre un contenido que es teórico-práctico.
- Debe actualizarse después de transcurrido un periodo no menor a un año.
- Es complejo y requiere de explicaciones amplias, acompañadas de ejercicios, casos prácticos y ejemplos, esquematizaciones especiales e ilustraciones. y ejemplos, esquematizaciones especiales e ilustraciones.
- Cuando la población a capacitar es amplia y está ubicada en puntos lejanos, a nivel nacional.
- Cuando se necesita capacitar al personal en forma simultánea, a través de programas
- mediano y largo plazos o Cuando no se cuenta con agentes de capacitación para facilitar el aprendizaje de determinados temas.



¿QUE SE DEBE TENER EN CUENTA AL SOLICITAR UN TUTORIAL?

Debe considerarse que, en su aplicación, la estrategia de tutoriales demanda del participante conocimientos previos en el manejo de la computadora, a nivel básico, y que debe reunir características de automotivación e iniciativa de estudio para alcanzar exitosamente los objetivos del programa.

PAQUETE DE VIDEOENSEÑANZA

(PVE)

¿QUE ES UN PAQUETE DE VIDEOENSEÑANZA?

Es una estrategia de televisión educativa, consistente en una videocinta, que contiene la exposición exhaustiva de una materia específica impartida por un experto, reforzando su exposición con imágenes representativas, de tal forma que el educando pueda aprender con relativa autonomía el contenido de la materia, apoyándose en un material escrito y auxiliado por un facilitador de aprendizaje.

¿QUE MATERIAL LO INTEGRA?

- ✓ Videocinta: con la participación de experto, que contempla material gráfico para reforzar sus mensajes, como tituladoras, cuadros sinópticos y estadísticos y animaciones por computadora; dramatizaciones e imágenes en video (stock), para ilustrar, representar o ejemplificar actividades, hechos o procesos, éstas pueden ser genéricas o específicas según el tema y su complejidad.
- ✓ Material para el agente de entrenamiento - contiene lecturas, ejercicios y evaluaciones, repuestas a ejercicios y evaluaciones y guía didáctica para coordinar actividades en el aula.
- ✓ Material para el participante: éste incluye únicamente las lecturas a desarrollar durante el PVE.
- ✓ Cuadernillo de ejercicios para el participante.
- ✓ Evaluación final.

¿CUÁNDO SE DEBE SELECCIONAR ESTA ESTRATEGIA?

Se recomienda utilizar el PVE cuando el contenido de la materia a estudiar requiera de tiempos para ejercitar el aprendizaje.

- Cuando se pretende lograr el desarrollo de habilidades, para la aplicación de los contenidos que son materia del PVE.

- Cuando el contenido tenga vigencia a largo plazo, es decir, cuando la información básica no sufre modificaciones significativas en un periodo mínimo de tres años; lo que favorece su aplicación de manera ilimitada. Un contenido con alta probabilidad de cambios, entorpece su dinámica de producción y pone en riesgo la eficacia de su resultado final.
- Es conveniente su uso cuando la población que deseamos atender se halla dispersa a nivel nacional y se cuenta con grupos de mínimo cinco personas. El PVE representa ventaja cuando se desea formar un número superior a 200 personas de manera homogénea, sin necesidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea simultáneo, propiciando con ello alcanzar a los potenciales usuarios en cualquier lugar de la República y poder aplicar el material tantas veces como sea necesario.

¿QUE SE DEBE TENER EN CUENTA AL SOLICITAR UN PAQUETE DE VIDEOENSEÑANZA?

- a) Para la selección de paquete de videoenseñanza es indispensable formular el perfil específico del personal a quien se dirige y propiciar que los Participantes cumplan con él.
- b) Asimismo, el PVE brinda mejores resultados si se posibilita la permanencia de los participantes en el aula durante todo el evento, la duración del mismo fluctúa de 8

- c) horas como mínimo y 20 horas como máximo de trabajo en aula y la videocinta varía de 1-30 a 2-30 horas. Las horas de trabajo en aula y el número de sesiones, pueden ser determinadas por el área de capacitación local o bien por el agente de entrenamiento. Se sugieren, para este propósito, sesiones de dos a tres horas de trabajo.
- d) Por otra parte, para la producción del PVE se debe contar con el personal experto para el diseño y exposición del tema frente a cámaras, con la finalidad de ofrecer al participante un producto educativo que satisfaga sus necesidades y expectativas.
- e) Esta estrategia requiere también de un agente de capacitación, al que se le denomina agente de entrenamiento, que recibirá la formación especializada para la correcta aplicación del PVE. Cabe destacar que en el paquete de videoenseñanza no hay interacción directa con el expositor, por lo que su diseño será completamente autosuficiente en cuanto a la claridad de su contenido, ya que el agente de entrenamiento es sólo un intermediario en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no un experto en la materia.

VIDEO INFORMATIVO (VIN)

¿QUE ES UN VIDEO INFORMATIVO?

Es una modalidad de la estrategia de Televisión Educativa que consiste en la presentación de un programa en videocinta, que incluye información general sobre algún tópico en particular, dicha información se presenta de manera breve como

secuencia de imágenes y audio, incluyendo en algunas ocasiones testimonios o mensajes de servidores públicos.

¿QUE MATERIAL LO INTEGRA?

- ✓ Videocinta: que contiene material gráfico para reforzar los mensajes, como tituladoras, cuadros sinópticos y estadísticos y animaciones por computadora, imágenes en video (stock), para ilustrar, representar o ejemplificar actividades, hechos o procesos, éstas pueden ser genéricas o específicas según el tema y su complejidad.

¿CUÁNDO SELECCIONAR ESTA ESTRATEGIA?

- Se recomienda utilizar el video informativo cuando se pretende enviar un mensaje de sensibilización, o difundir información general y poco susceptible de cambios- además es útil para realizar la promoción de productos o servicios, o bien la divulgación de nuevas políticas o procesos de trabajo, sin detallar sus características específicas.
- Es útil cuando la población que deseamos atender se halla dispersa a nivel nacional, ya que el video informativo sirve para llegar a un número elevado de personas, de manera homogénea.

TELEVISION INTERACTIVA EDUCACIONAL (TIE)

La televisión educativa es un medio de transferencia de conocimientos, basado en la teoría de la tecnología educativa que utiliza los recursos electrónicos audiovisuales y la enseñanza programada, para proporcionar al educando casi cualquier tipo de conocimiento, en televisión educativa sólo existen dos espectros de uso- en vivo y en videocinta, en ambos casos se requieren de procesos de planeación y producción que deben ser cuidadosamente ejecutados para lograr los objetivos de aprendizaje deseados.

Los cursos directos fueron durante mucho tiempo el principal elemento de formación de recursos humanos, sin embargo, a pesar de su eficacia comprobada, generaban otro tipo de problemáticas asociadas con cobertura, costos y oportunidad, en consecuencia se diseñaron y aplicaron otros medios educativos como los manuales de autoestudio y la televisión educativa, mediante los paquetes de videoenseñanza, con los cuales se pretendía capacitar universos más grandes y dispersos, esta dinámica dio resultados positivos y abrió nuevos campos de crecimiento para la tecnología educativa.

Es así como a principios de los noventas se incorporan nuevas y mejores tecnologías aplicadas a la televisión educativa, con el propósito de lograr una mayor cobertura e impacto en sus resultados. De esta manera se diseñó y desarrolló el sistema de Televisión interactiva- Educativa (TIE)

El TIE es un sistema de televisión vía satélite, que transmite programas educativos e

informativos a puntos receptores (aulas remotas), instalados en diferentes ciudades de la República Mexicana y que además de ofrecer diferentes posibilidades para la presentación de contenidos, representa las siguientes ventajas.

- **Es masivo**, ya que la información llega a un gran número de personas al mismo tiempo.
- **Es homogéneo**, en virtud de que todos los puntos receptores reciben exactamente el mismo mensaje.
- **Optimiza recursos**, al no significar altos costos por conceptos de viáticos y pasajes motivados por traslados.

Finalmente es indispensable destacar, que las dos posibilidades de televisión educativa (en vivo y grabada en videocinta), pueden constituirse como una respuesta efectiva en materia de capacitación, atendiendo a necesidades específicas, determinadas por el tipo de materia, la población a atender, los recursos disponibles, el objetivo de aprendizaje deseado entre otras.

A continuación presentamos una explicación del TIE y sus modalidades, esperando le sean de utilidad para formar una visión integral de esta estrategia y su óptima aplicación.

VIDEOCONFERENCIA (VCO)

¿QUE ES UNA VIDEOCONFERENCIA?

Es una modalidad en vivo de la estrategia de Televisión interactiva Educativa, que consiste en la impartición de un tema en particular de manera general, por parte de un

instructor experto en la materia, vía satélite a los diferentes puntos receptores en el país.

La videoconferencia se puede clasificar en dos tipos por la naturaleza de su objetivo:

Formativa- Cuando se pretenda dotar de ciertos conocimientos al participante. En este caso se hacen indispensables algunos ejercicios y evaluación final, incluyendo material escrito de apoyo para el participante. La diferencia con el videocurso radica en el objetivo que persiguen y en el tiempo de transmisión.

(videoconferencia: dos horas como máximo y videocurso: de 8 a 12 horas).

Informativa- Cuando el propósito es brindar información complementaria o general al participante relacionada a algún tópico en particular. Esta no requiere material de apoyo, ejercicios o evaluación. En este caso podemos ubicar los noticieros. A diferencia del Video Informativo, este tipo de videoconferencia se transmite en vivo y tiene una duración mayor a aquél. (videoconferencia: dos horas como máximo y video informativo 18 minutos).

¿ QUE MATERIAL LA INTEGRA?

- ✓ Videocinta: que incluye material gráfico para reforzar el mensaje, como tituladoras, cuadros sinópticos y estadísticos y animaciones por computadora así como imágenes en video (stock), para ilustrar, representar o ejemplificar actividades, hechos o procesos, éstas pueden ser genéricas o específicas según el tema y su complejidad.

- ✓ “Además, si la videoconferencia es formativa, incluye también”
- ✓ Material para el coordinador remoto: que contiene lecturas, ejercicios, respuestas a ejercicios, guía didáctica para coordinar actividades en el aula, evaluación final, con sus respuestas y criterios de evaluación
- ✓ Material para el participante: incluye las lecturas y ejercicios.
- ✓ Evaluación final: por las características de la videoconferencia, en cuanto a tiempo y contenido, la evaluación debe ser considerada como un ejercicio de retroalimentación final y no como un instrumento para certificación de conocimientos.

“Las videoconferencias informativas, no se acompañan de ningún material en particular.”

¿CUÁNDO SELECCIONAR ESTA ESTRATEGIA?

- Cuando se pretende que el participante enriquezca o actualice conocimientos adquiridos previamente, lo que significa que el contenido de referencia es breve en extensión.
- Esta estrategia es útil cuando los contenidos tienen una vigencia a corto plazo, existiendo la posibilidad de requerir de nuevas actualizaciones en un tiempo promedio de seis meses.
- También es útil cuando la población que deseamos atender se encuentra distribuida a nivel nacional. La videoconferencia representa ventajas operativas cuando se desea llegar a un número superior a 150 personas de manera homogénea y simultánea, en diferentes puntos del país.

¿QUE SE DEBE TENER EN CUENTA AL SOLICITAR UNA VIDEOCONFERENCIA?

Para posibilitar el cumplimiento de; objetivo de la videoconferencia, se recomienda:

- a) Formular el perfil específico de; personal a quien se dirige el evento y verificar que los participantes cumplan con él, ya que en caso contrario se ponen en riesgo los resultados de; evento u otro tipo de desviaciones.
- b) La videoconferencia únicamente será administrada por videocinta en aquellas localidades que no cuentan con el equipo receptor para las transmisiones en vivo.
- c) La videoconferencia brinda mejores resultados si se posibilita la permanencia de los participantes en el aula durante todo el evento, su duración es de una sola sesión, de 2 horas como máximo.
- d) Para la producción de esta estrategia se debe contar con el personal experto para el diseño y exposición del tema frente a cámaras, con la finalidad de ofrecer al participante un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas.

VIDEOCURSO (VCU)

¿QUE ES UN VIDEOCURSO?

Es una modalidad en vivo de programa televisivo, que consiste en la impartición de conocimientos sobre un tema en particular, de manera extensa, por parte de un Instructor experto en la materia, incluyendo la aplicación de ejercicios, espacios dedicados para preguntas y respuestas con los Participantes y evaluación de

aprendizaje; transmitido por el sistema TIE desde una aula transmisora a las aulas receptoras en el territorio nacional.

¿ QUE MATERIAL LO INTEGRA?

- ✓ **Videocinta.** que contiene gráficos tituladoras e imágenes en video, para reforzar los mensajes de; Expositor.
- ✓ **Material para el Coordinador Remoto.** que contiene lecturas, ejercicios y evaluaciones, repuestas a ejercicios y evaluaciones y guía didáctica para coordinar actividades en el aula.
- ✓ **Material para el participante.** incluye las lecturas y ejercicios.
- ✓ **Evaluación final.**
- ✓ **Respuestas y criterios de evaluación.** contenidas en el material para el coordinador remoto.

¿CUÁNDO SELECCIONAR ESTA ESTRATEGIA?

- Es recomendable elegir el videocurso cuando se pretende lograr el desarrollo de habilidades para la aplicación de los contenidos que son materia de; videocurso.
- Esta estrategia es útil cuando los contenidos tienen una vigencia a mediano plazo, lo que significa que los participantes tendrán la posibilidad de aplicar lo aprendido de manera inmediata y no requerir actualizaciones en un periodo promedio de 8 a 10 meses.
- También es útil cuando la población que deseamos atender se halla dispersa a nivel

- nacional. El videocurso representa ventajas operativas cuando se desea formar a un numero superior a 150 personas de manera homogénea y simultánea, en diferentes puntos del país.

¿QUE SE DEBE TENER EN CUENTA AL SOLICITAR UN VIDEOCURSO?

Para posibilitar el cumplimiento del objetivo de aprendizaje del videocurso es recomendable:

- a) Formular el perfil específico del personal a quien se dirige el evento y verificar que los participantes cumplan con él, ya que en caso contrario se pone en riesgo los resultados del evento u otro tipo de desviaciones.
- b) El videocurso únicamente será administrado por videocinta en aquellas localidades que no cuentan con el equipo receptor para las transmisiones en vivo.
- c) El videocurso brinda mejores resultados si se posibilita la permanencia de los participantes en el aula durante todo el evento, la duración del videocurso fluctúa de ocho horas como mínimo y 12 horas como máximo.
- d) Para la producción del videocurso se debe contar con el personal experto para el diseño y exposición del tema frente a cámaras, con la finalidad de ofrecer al participante un producto educativo que satisfaga sus necesidades y expectativas.

CURSO DIRECTO (CDI)

¿QUE ES UN CURSO DIRECTO?

Es una alternativa de capacitación que se basa en la exposición directa de una o más personas expertas en materia didáctica y técnica, ante un grupo determinado,

apoyándose en materiales educativos, así como en técnicas y medios didácticos que le permitan interactuar con el participante, promoviendo en éste la participación activa, para facilitar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes.

¿QUE MATERIAL LO INTEGRA?

Para el instructor

- ✓ Manual de instructor. Integrado por contenido, lecturas complementarias, prácticas y/o ejercicios, así como las respuestas a los mismos.
- ✓ Guía didáctica. Plan estratégico, que evita perder de vista la secuencia de actividades a realizar en cada una de las sesiones que conforman el curso.
- ✓ Medios didácticos. Requeridos de acuerdo a lo indicado en la guía didáctica, por ejemplo- acetatos, láminas, diapositivas, etc.
- ✓ Evaluaciones. Son de tres tipos y tienen como fin.
 - ✓ Diagnóstica- Identificar los conocimientos previos con que cuenta el participante, al inicio del estudio.
 - ✓ Formativas: Permiten reforzar el aprendizaje del grupo, durante el estudio del curso.
 - ✓ Final- Evaluar los conocimientos adquiridos con el curso.
- ✓ Respuestas a evaluaciones.

Para el participante

- ✓ Manual del participante. el cual integra contenido, prácticas y/o ejercicios y lecturas complementarias.

¿CUÁNDO SELECCIONAR ESTA ESTRATEGIA?

- Cuando los contenidos en que se desea capacitar:

Tengan un nivel de complejidad que requiera de un análisis profundo, y de la práctica directa y en conjunto con el instructor.

Necesiten de unificar criterios en los participantes.

- ·Cuando la profundidad de la materia requiera ser explicada directamente por un experto para su comprensión.
- ·Cuando la población a capacitar pueda concentrarse en un mismo lugar, y su número no sea mayor a 25 personas, ni menor a 10 por instructor.
- ·Cuando se necesite capacitar a una pequeña población de manera inmediata y de acuerdo a demandas específicas.

CURSO EN CASCADA (CCA)

¿QUE ES UN CURSO EN CASCADA?

Es una alternativa de capacitación que, al igual que el curso directo, se basa en la exposición directa de una o más personas expertas en materia didáctica y técnica, ante un grupo determinado, apoyándose en materiales educativos, así como en técnicas y medios didácticos que le permitan interactuar con el participante, promoviendo en éste la participación activa para la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes, con la variante de que además de formar en materia técnica a los participantes, también se les brinda una formación didáctica.

Es importante destacar que esta diferencia se manifiesta en dos etapas de su aplicación, en la primera se capacita en materia técnica al participante y en la segunda es formado como instructor, para que posteriormente pueda desdoblar los contenidos de la materia técnica a otros grupos de personas y de esta manera multiplicar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

¿QUE MATERIAL LO INTEGRA?

En materia técnica

Para el Instructor

- ✓ Manual de instructor. Integrado por contenido, lecturas complementarias, prácticas y/o ejercicios, así como las respuestas a los mismos.
- ✓ **Guía didáctica.** Plan estratégico, que evita perder de vista la secuencia de actividades a realizar en cada una de las sesiones que conforman el curso.

- ✓ Medios didácticos. Requeridos de acuerdo a lo indicado en la guía didáctica, por ejemplo- acetatos, láminas, diapositivas, etc.
- ✓ Evaluaciones. Son de tres tipos y tienen como fin.
 - ✓ Diagnóstica. Identificar los conocimientos previos con que cuenta el participante, al inicio de estudio.
 - ✓ Formativas: Permiten reforzar el aprendizaje de grupo, durante el estudio de curso.
 - ✓ Final, Evaluar los conocimientos adquiridos con el curso.
- ✓ Respuestas a evaluaciones.

Para el participante:

- ✓ Manual de participante, el cual integra contenido, prácticas y/o ejercicios y lecturas complementarias.

En materia didáctica

Para el instructor,

- ✓ Manuales del instructor. (Formación de Instructores y Compendio de Técnicas y Medios Didácticos).- Integrados por contenido, prácticas y/o ejercicios, así como las respuestas a los mismos.
- ✓ Guía didáctica. Plan estratégico, que evita perder de vista la secuencia de actividades a realizar en cada una de las sesiones que conforman el curso.
- ✓ Medios didácticos. Requeridos de acuerdo a lo indicado en la guía didáctica, por ejemplo: acetatos, láminas, diapositivas, etc.
- ✓ Evaluaciones. Son de cuatro tipos y tienen como fin.
 - ✓ Diagnóstica- Identificar los conocimientos previos con que cuenta el participante, al inicio del estudio.
 - ✓ De exención- Eximir del estudio del curso directo a quien ya posee los conocimientos suficientes sobre el tema.
 - ✓ Formativas- Permiten reforzar el aprendizaje del grupo, durante el estudio del curso.
 - ✓ Final. Evaluar los conocimientos adquiridos con el curso.
 - ✓ Respuestas a evaluaciones.

Para el participante.-

- ✓ **Manual del participante.** el cual integra contenido, prácticas y/o ejercicios y lecturas complementarias.
- ✓ **Material del instructor en materia técnica.** Es el material que contiene el curso que posteriormente se desdoblará.

¿CUÁNDO SELECCIONAR ESTA ESTRATEGIA?

- a) Cuando los contenidos en que se desea capacitar.
Tengan un nivel de complejidad que requiera de un análisis profundo, y de la práctica directa y en conjunto con el instructor.
- b) Necesiten de unificar criterios en los participantes, pero la población a la que se dirige es numerosa, está ubicada en diferentes dependencias o regiones y no puede trasladarse a un mismo lugar.
- c) Cuando es necesario dar capacitación masiva, simultánea e inmediata a un número considerable de personas y el tema, por su profundidad, requiera ser explicado directamente por un experto en la materia para ser comprendido.
- d) Cuando los contenidos cambien constantemente y requiera capacitarse de manera periódica y homogénea al personal.

CAPITULO VI.

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos del grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, por lo que es necesario que en la capacitación se conozcan y apliquen los principios y funciones de la administración.

Uno de los sellos distintivos de la capacitación, es el reconocimiento de la necesidad de una visión de la administración de capacitación basada en los sistemas. Este enfoque se basa en el principio de que el trabajo consiste en elementos identificables que estén relacionados. Los elementos se llaman: Planeación, Organización, Ejecución y evaluación, por características propias del presente trabajo, la investigación abarcará solo hasta , la organización y presentación del plan de capacitación.

PLANEACIÓN

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir

en el futuro. En el proyecto de capacitación, la planeación es la fase de la razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar “que se va a hacer”, valiéndose de las siguientes etapas:

a) **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

Consiste en la presentación de lo que se va a hacer y en este caso es la elaboración de un programa de Capacitación.

b) **LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Es un Rubro de la fase de planeación de la administración de la capacitación; mediante la cual nos permite conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo señalando la diferencia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.

La DNC nos conduce a establecer: En **que** se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; **quienes** de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren capacitación; **Cuanta** profundidad de aprendizaje requieren para que dominen su especialidad ya sea conocimientos habilidades o actitudes, y finalmente **Cuando** y en que orden serán capacitados según las prioridades y recursos disponibles.

Por tanto es evidente que la DNC es un rubro sustantivo del elemento de planeación de la Capacitación, pues de ella se deriva la información y los insumos, para poder detectar problemáticas, deficiencias y necesidades en caso de alguna promoción de puesto) de capacitar al personal; es importante nombrar que el alcance de la misma

puede ser a nivel organizacional; es decir para todos los puestos y áreas de la empresa, también puede hacerse a nivel ocupacional, esto es a una sola área o puesto que por su importancia o características especiales merezcan un tratamiento especial. En cuanto a la tarea de la DNC abarca las tres áreas de aprendizaje; el resultado final en este caso mediante los ítems y técnicas que se hayan aplicado debe arrojar datos respecto a cuales son los mas importantes dependiendo del puesto que desempeñen.

ÁREAS	CAPACITACIÓN⇒	COGNOSCITIVA⇒	SABER COMO
DE	ADIESTRAMIENTO⇒	HABILIDADES⇒	HACER
APRENDIZAJE	DESARROLLO⇒	ACTITUDES⇒	PARA PODER HACER QUERER HACER

De acuerdo a los resultados que arrojen los ejercicios aplicados a los empleados y mandos medios, se puede determinar si su necesidad es en materia de capacitación, adiestramiento o desarrollo. Por otro lado puede ocurrir que algunas necesidades de capacitación evidentes, no se puedan cubrir por problemas organizacionales ya sea por falta de recursos o simplemente por que impartir cursos no tendrá resultados positivos sin que se resuelvan primero problemas como salarios, determinación de políticas, descripciones de puestos, etc. Lo anterior nos arroja a determinar que ciertas problemáticas de la organización no se solucionan con la capacitación.

Es por ello que creo importante mencionar algunos tipos de Necesidades de capacitación, con la finalidad de Estar conscientes de aquellas necesidades que si pueden ser cubiertas mediante la capacitación.

+ TIPOS DE NECESIDADES

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, me refiero especialmente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que una persona debe adquirir, reafirmar y/o actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas o funciones propias de su puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos de la empresa.

Los principales tipos de Necesidades que podemos encontrar son:

NECESIDADES MANIFIESTAS :Son aquellas que no requieren un gran estudio para determinarse. Sus causas son obvias y pueden ser la instalación de nuevos equipos, el cambio de asignación del personal, etc.

NECESIDADES OCULTAS: Algunos problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tienen su origen en carencias de conocimientos, habilidades y actitudes, sobre todo en personal que tiene ya mucho tiempo realizando un trabajo y que por eso mismo no se atreve a confesarlo.

NECESIDADES PARA ASCENSO: Se puede calificar como evidente, pero son aceptadas e incluso demandadas, ya sea que las personas estén en el nuevo puesto o bien que próximamente sean ascendidas.

NECESIDADES PARA EL PUESTO ACTUAL: Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual y por lo mismo pueden calificar como urgentes. Las causas pueden ser muchas, pero lo importante es darle a la persona los elementos para que puedan desempeñar eficientemente su trabajo.

NECESIDADES A FUTURO: Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, se va a instalar un nuevo equipo o se va a lanzar un nuevo producto. En este caso el Capacitador debe estar atento y adelantarse a los hechos. No debe esperar a que el tiempo se le venga encima.

En Cuanto a los métodos que apoyan a la DNC, existen dos. El primero es **el método Prescriptivo**: en este método se utilizan técnicas tales como entrevistas o encuestas que sirvan para obtener información, pero el análisis y las decisiones las toma directamente el capacitador. En general este método es rápido y funciona bien para niveles operativos, administrativos o de supervisión; es aplicable también, a partir del enfoque persona-puesto.

La revisión de descripciones del puesto, la observación directa en el puesto de trabajo, proporcionan al capacitador indicadores para evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa, para tener mayores posibilidades de detectar necesidades.

El segundo método es el **Participativo**: Al utilizar este método se trata de hacer que tanto los jefes como los trabajadores, participen de una manera mas activa en su propia detección de necesidades y se comprometan no solo con la ejecución de los cursos, sino también con la aplicación de los conocimientos a la práctica. Estas metodología se aplica ya sea en base a la evaluación de desempeño o cuando se trata de resolver un problema en particular .Es un método que en general es mas efectivo y productivo, pero requiere no solo de tiempo, sino también conocimientos especiales para lograr convencer a la gente de que requiere capacitarse para mejorar su desempeño en el trabajo.

Por tanto se concluye que lo optimo para obtener buenos resultados de la DNC, debe haber una mezcla adecuada de ambos métodos, dependiendo del alcance los niveles por investigar y las áreas del aprendizaje que sean prioritarias; a continuación se mostraran diversas técnicas aplicables para la DNC.

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS

- > Filosofía del sistema de capacitación
- > El número de personas que requieren capacitación
- > El tiempo disponible
- > Los recursos económicos y presupuestales
- > los espacios físicos
- > Características de cada puesto

A continuación se describen las técnicas mas usuales en DNC.

***ENTREVISTA**

Consiste en recabar información a través del dialogo directo entre el investigador y algunos de los miembros que componen la organización. Con esta técnica se obtiene información valiosa sobre aspectos que pueden ayudar a resolver problemas de la misma empresa y las necesidades de capacitación de las áreas y de los individuos. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con directivos, jefes, supervisores y hasta con trabajadores.

Tipos de Entrevistas

según la amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas, la entrevista puede ser de tres tipos:

- ABIERTA
- ESTRUCTURADA
- SEMIESTRUCTURADA

VENTAJAS

- Tiene mayores posibilidades de obtener la información requerida de controlar las desviaciones y de evitar que se confundan las respuestas, gracias a la oportunidad de retroalimentación inmediata.
- Da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
- Permite descubrir aspectos o problemas no previstos y que ameriten ser cubiertos por el investigador.

DESVENTAJAS

- Es muy tardada y costosa si se pretende entrevistar a un número considerable de personas
- Exige del entrevistador, habilidades importantes para la relación interpersonal , que no siempre es se tiene.

LA ENCUESTA

Esta técnica tiene la finalidad de brindarnos información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos que bajo otro método resultaría caro y tardado.

Su aplicación se puede realizar en dos maneras: reuniendo en un local a todas las personas que serán encuestadas , con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada uno el cuestionario correspondientes para que lo conteste de manera individual, sin presencia del investigador.

Se puede comprender fácilmente, que en el primer caso, y debido a la presencia del investigador, es posible aclarar las dudas que surjan a los encuestados . En el segundo caso será mas difícil garantizar la clara comprensión de las preguntas y en consecuencia hay mayor posibilidad de recabar información equivocada en ambos casos, pero especialmente en este último, es necesario diseñar un cuestionario que contenga preguntas claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en

situación o contexto en que deben colocarse mentalmente para contestar cada pregunta.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CUESTIONARIOS

En los cuestionarios se pueden incluir varios tipos de preguntas:

- > ABIERTAS
- > SEMIABIERTAS
- > CERRADAS

Las preguntas abiertas permiten una amplia expresión de las ideas, inquietudes y sentimientos de las personas. Las Preguntas Semiabiertas, permiten la respuesta libre del entrevistado, pero de ciertos límites y por último, Las preguntas cerradas, se contestan con un Si o un No, o con la especificación de las respuestas para que el entrevistado seleccione su respuesta o jerarquice determinados conceptos o valores según su criterio.

VENTAJAS

- Es un procedimiento rápido y económico para obtener información de un número importante de personas.
- Su aplicación es relativamente sencilla.
- Inspira mas confianza si se trata de captar información confidencial.

DESVENTAJAS

- Se dificulta motivar a los encuestadores e infundirles interés, especialmente si no puede estar presente el encuestador.
- No se puede aplicar cuando las personas tienen dificultades para leer o escribir.
- Es más fácil que se den respuestas falsas, ya sea voluntarias o involuntariamente.

(Ver anexo 1)

***TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar las necesidades de entrenamiento. Esta observación puede ser a un grupo o a una persona, es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal, especialmente cuando estas habilidades son complejas.

VENTAJAS

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de entrenamiento.
- Permite detectar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera.
- Permite dirigir al entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados.

DESVENTAJAS

- Puede influir negativamente en la conducta del sujeto al sentirse observado.
- Puede conducir al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano.
- Requiere mucho tiempo y dinero.

TÉCNICAS DE CORRILLOS

Es una técnica participativa, útil para muchos propósitos como el aprendizaje, pero también puede servir para recopilar información relacionada con la DNC, para examinar problemas de tipo organizacional, plantear soluciones, etc. Con esta técnica se pueden emplear distintos elementos de captación de información, como pueden ser cuestionarios, hojas de rotafolio, gráficas de pareto, lista de tareas del puesto, etc.

Los corrillos son grupos formados por no más de seis personas que se dedican a trabajar y discutir algunos temas para llegar a conclusiones. Como por ejemplo:

Analizar la importancia real de los problemas de organización; plantear soluciones respecto a las causas que originan los problemas; determinar las prioridades en capacitación; acordar cuales serán las funciones y requerimientos de un puesto determinado; definir los conocimientos, habilidades y actitudes deseables en un puesto de trabajo; calificar las habilidades directivas de un funcionario, etc.

VENTAJAS

- Propicia la participación de la gente y su compromiso con los problemas y soluciones sobre los que se trabaja.
- Permite el amplio y constante juego de ideas que conduce, a encontrar soluciones mejores que las individuales.
- Propicia la mejor integración del personal en la organización.

DESVENTAJAS

- Es un proceso lento y costoso.
- Se requiere de un buen nivel de habilidad para dirigir grupos
- No es fácilmente aplicable cuando hay que trabajar con mucha gente de la organización y el tiempo apremia.

***TECNICA DE LLUVIA DE IDEAS**

El objetivo principal de esta técnica es promover el surgimiento de ideas entre la gente. Si bien fue creada para incrementar la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas, puede ser empleada también para expresar creencias u opiniones acerca de:

- > ¿qué problemas tiene la organización?
- > ¿cales consideran que son las causas de los problemas?
- > ¿Cuales son los efectos positivos o negativos de ciertas decisiones?
- > ¿En donde radican las principales áreas de oportunidad de la empresa?

Como es lógico esta técnica se aplica a pequeños grupos de trabajo. El investigador debe encabezar el grupo y actuar como coordinador de la sesión.

Esta técnica se puede aplicar para detectar cuales son los principales problemas de la organización, en donde se requiere capacitar, cuales son las causas de esos problemas y los aspectos que con mas urgencia se requiere atacar.

VENTAJAS

- Fomenta el análisis Participativo de los problemas y la búsqueda y compromiso con las soluciones
- Propicia la participación de distintas personas involucradas con los problemas y las soluciones.
- Motiva a la gente al mejoramiento de la organización.

DESVENTAJAS

- Es lenta y costosa sise requiere aplicar a diferentes problemas al mismo tiempo.
- Se requiere habilidades especiales de liderazgo y conducción de grupos.

***DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuales son las causas de los problemas que se presentan en una organización. Se parte de la determinación de los problemas mas importantes de una área específica. Después se toman uno por uno y se analizan en función de las causas que lo producen.

Este análisis se realiza con el apoyo de un instrumento de captación de información que facilita la visualización de lo que se va haciendo y sobre todo de la relación entre las causas y los efectos. Este esquema creado por Ishikawa se conoce como “diagrama de espinas de Pescado”.

VENTAJA

- Proporciona un panorama claro y objetivo para el análisis de los problemas.
- Permite separar aspectos atribuibles a capacitación, de aquellos que no lo son.
- Nos ayuda a poner atención en los problemas mas importantes y seleccionar mejor las estrategias.
- Le da a la gente un panorama amplio y concreto de la organización.

DESVENTAJAS

- Requiere de un conocimiento profundo de la empresa y de los problemas que se presenta.
- Requiere de habilidades desarrolladas para saber trabajar en equipo
- solo se aplica a un problema a la vez, aún cuando en el análisis se puedan visualizar otros.
- Se necesita tener acceso a la información adecuada para llegar a buenos resultados.

+ CENTROS DE EVALUACIÓN

Es una técnica que se aplica correctamente, puede dar excelentes beneficios y hacer posible el concepto de “Específica enseñanza para la específica necesidad”.

Es una variante de la observación directa, pero mas sofisticada, elaborada y enriquecida con la eventual aplicación de exámenes psicométricos o el desarrollo de ejercicios y dinámicas especialmente estructuradas para obtener una habilidad en particular. Se lleva a cabo en ambientes controlados y tiene mayor aplicación en niveles gerenciales y ejecutivos, o para puestos que requieren habilidades de interrelación personal.

El objetivo es detectar las fortalezas y áreas de oportunidad de cada persona en particular, con respecto a un puesto y a las funciones que debe desempeñar, los resultados permiten elaborar programas de capacitación y desarrollo acordes al potencial individual, a las necesidades de la organización y la plan de vida y carrera que la empresa contemple para su personal.

También tiene aplicación en la preparación de cartas de reemplazo preparando con anticipación a los cuadros directivos de una empresa, ya sea con actividades de capacitación y sustitución de funciones, rotación de tareas, etc.

VENTAJAS

- Promueve una gran involucración del personal en su proceso de desarrollo y capacitación.
- Influye directamente en el área efectiva del aprendizaje y promueve un cambio de conducta.
- A través de la retroalimentación se concientiza a las personas de la necesidad de obtener conocimientos y asistir a los eventos de capacitación con ánimo de mejorar.

DESVENTAJAS

- Requiere consultores especializados y mucho trabajo de planeación
- Para dar buenos resultados requiere involucración y participación de los altos niveles.
- Genera muchas expectativas en el personal, que si no se cumplen provocan frustración y resentimiento.

Este es un método de capacitación participativa, aplicable prácticamente a cualquier nivel y útil para detectar necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo. Requiere un grado importante de involucración de la gerencia y sobre todo que los niveles de mandos acepten su responsabilidad en lo relativo a la capacitación de su personal.

TÉCNICA DE JIRO KAWAJITA TEAM (TKJ)

Esta técnica es una modificación al "KJ" , contiene un proceso de conceptualización en grupo, basándose en el tema de interés común, que le permite un mayor alcance.

Las letras K y J, son las iniciales del Sr. Jiro Kawakita; y la letra es el Team, palabra inglesa que significa "equipo de trabajo". El método consta de seis pasos en donde :

paso 1 Identificación del problema. Es decir identificar las fuerzas restrictivas y propulsoras que influyen en el desempeño de sus tareas.

paso 2 Redacción de los hechos. Aquí cada uno de los integrantes escribirá los hechos en tarjetas de manera anónima, éstos deben ser recientes, vinculados con la tarea, concretos; debe haber un solo hecho por tarjeta.

paso 3 Redistribución de Tarjetas. Se reparten las tarjetas entre el grupo, cuidando que a nadie le toque ,la suya.

paso 4 Agrupación de las tarjetas por Factores. De manera grupal se juntarán las tarjetas y se clasificarán de acuerdo al factor que pertenezcan, como son Liderazgo, Remuneraciones, Mecanismos eficaces, Motivación, Estructura, Actitud al cambio, Relaciones, etc.

paso 5 Agrupación de los Factores. Una vez efectuado el primer agrupamiento, quedarán grupos de hechos.

paso 6 Depuración de factores. En este paso, se tomarán en cuenta sólo aquellos factores que hayan tenido más tarjetas con fuerzas restrictivas, ya que de ahí se determinará los problemas medulares que influyen en el desempeño de las tareas.

VENTAJAS

- Fomenta el análisis Participativo de los problemas
- Propicia la participación de distintas personas involucradas con los problemas y las soluciones
- Propicia la mejor integración del personal a la organización.

DESVENTAJAS

- Se requiere de un buen nivel de habilidad para dirigir grupos
- Se requiere que el facilitador sea imparcial cuando el equipo pida su opinión.
- Se necesita tener acceso a la información adecuada para llegar a buenos resultados.

Este método ha sido ampliamente utilizado y su administración esta indicada para el diagnóstico de problemas principalmente vinculados con la tarea del trabajador.

Como pudo observarse, tuve mas interés en describir a detalle la técnica TKJ, ya que debido a los criterios para seleccionar las técnicas de la DNC, que se mencionó anteriormente, llegué a la conclusión que mediante la aplicación de cuestionarios y la técnica TKJ, podré llevar a cabo un buen procedimiento de la Detección de Necesidades que permita llegar al problema (s) de la organización, ya que es una mezcla de ambos métodos, preescriptivo y Participativo.

La forma como se extrajeron los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa fue la siguiente:

- a).Se suman todas las respuestas de los encuestados por pregunta y se saca un promedio.
- b).Se suman los promedios correspondientes a cada factor (liderazgo, motivación, etc.)
- c).Finalmente se hace una comparación con lo ideal que corresponde al debe ser, contra lo que es actualmente en la organización; y se clasifica la actitud de la manera siguiente:

≥ 70% Es una actitud Positiva.

≤ 45% Es una Actitud Negativa.

la zona intermedia corresponde a una actitud con disponibilidad.

(ver anexo 2)

Este criterio fue considerado en base a la administración de la capacitación; la cual nos dice que una actitud mayor o igual que el setenta por ciento se considera positiva debido a que son deficiencias o problemas detectados y fácil de solucionar; por otro lado la actitud neutral que se encuentra entre el rango establecido entre el sesenta y nueve y cuarenta y seis por ciento, arroja una actitud en la cual el problema no es tan complejo por tanto con cursos dirigidos de capacitación son posibles de solucionar; y finalmente la actitud negativa que comprende de cuarenta y cinco hacia abajo por ciento, nos refleja que el problema no necesariamente depende de la capacitación sino también debe de haber una aceptación tanto del personal al cambio como de la organización en ser mas flexible.

Otro Rubro de la Planeación es.

c).DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los Objetivos son fines o Metas a los que se dirige toda actividad; conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Los objetivos de capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC. En este caso los resultados arrojaron carencias o deficiencias en los siguientes factores: Liderazgo, Motivación, Mecanismos Eficaces, Relaciones.

La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales, y los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan.

Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

Poco a poco vamos dando forma a la presente investigación concretándolo aún mas con el siguiente rubro.

d). ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación dan significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales. La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional. Aunado a esto es importante conocer las diversas estrategias que se pueden adoptar para capacitar al personal ya que éstas se adaptan a las necesidades y requisiciones de la empresa.

Y el último e importante rubro de la planeación es:

e) PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.

ORGANIZACIÓN

La Organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos.

La fase de organización del proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas o procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La fase de la organización responde al cómo se va hacer y al con qué se va a llevar a cabo.

CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS

Ningún sistema de capacitación puede satisfacer las necesidades de su empresa trabajando únicamente con recursos internos. Debe existir un equilibrio con el uso de recursos externos, de tal manera que se mantenga una sana corriente de nuevas ideas sobre administración y dirección de empresas.

INSTITUCIONES CAPACITADORAS

Contratar servicios de capacitación externa, requiere un conocimiento de las instituciones y personas que lo ofrecen.

El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y de la satisfacción de las necesidades recae en ellos. Al tratar con instituciones de capacitación, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estructura didáctica y profesional de los cursos
2. trayectoria y experiencia en el medio
3. Disponibilidad para adecuar sus programas y servicios
4. instalaciones y equipo
5. costos
6. materiales didácticos y medios de promoción
7. referencias de otras empresas.

Es necesario considerar que aunque esté contratando a una institución lo que finalmente importa es el desempeño del instructor, la calidad de los materiales y la satisfacción de las necesidades de capacitación.

INSTRUCTORES EXTERNOS

Otra buena opción en cuanto a la obtención de servicios externos, es la contratación de instructores externos independientes, que en ocasiones pueden ser contactados a través de instituciones o de manera personal.

AGENTES AUXILIARES

No son otra cosa que los proveedores de bienes y servicios, que muchas veces por contrato, se obligan a proporcionar capacitación y entrenamiento al personal en la operación y mantenimiento de equipos.

Es importante tener cuidado de que las personas que impartan los cursos sean especialistas en la materia y no los vendedores, que con frecuencia no tienen todos los elementos prácticos para resolver las dudas de las personas que han de operar los equipos.

AULAS Y EQUIPOS PARA LA INSTRUCCIÓN

Para muchas empresas no resulta costeable tener instalaciones y equipos dedicados exclusivamente para capacitación de personal, o en otros casos, no cuentan con los recursos necesarios para ello, por esto el responsable de capacitación, debe estar al tanto de los lugares, características, condiciones, costos, etc. para rentarlos cuando sea necesario.

Aparatos como retroproyectores, video, computadoras con multimedia, cañones, monitor, pantalla, equipo de proyección (transparencias, filminas), grabadora, equipo traducción simultánea, pizarrones, franelógrafos, rotafolios, demostradores, sistema de sonido, pantallas, podio (o atriles), señalador, tarjetas, hojas, plumones, etc.

Ayudas audiovisuales como películas, transparencias, cintas grabadas, cinescopios, gráficas, carteles, muestras de los productos, etc.

En general es mejor adquirirlos y tenerlos disponibles para cuando se requieran. Son aparatos que con mucha frecuencia se utilizan; además puede surgir la oportunidad de verlo como un negocio más; es decir que se alquilen a otras empresas por el uso del equipo. La idea es no subsidiar ni tener inversiones perdidas o sin rendimiento.

SERVICIOS INTERNOS

Anteriormente se mencionó que parte del éxito de un programa, se debe al equilibrio que guarda entre el uso de recursos internos y externos, ambos son importantes y tienen sus aplicaciones particulares. En lo que se refiere a los servicios internos, uno de los recursos que más se deben aprovechar, son los conocimientos y experiencias de los trabajadores, supervisores, gerentes e incluso directivos que puedan ayudar a formar y capacitar al personal.

INSTRUCTORES INTERNOS

Para satisfacer necesidades muy específicas, sobre todo en el área técnica y enfocado a habilidades muy concretas para operar equipos o seguir ciertos procedimientos, los instructores internos son los más adecuados, por tanto podemos distinguir dos tipos de instructores:

INSTRUCTORES INTERNOS HABILITADOS: Son personas que ocupan otros puestos de supervisión, gerencia o técnicos especializados y que adicionalmente se les asigna la función de preparar e impartir cursos de capacitación dirigidos al personal a su cargo o a personas de otro departamento.

INSTRUCTORES INTERNOS ESPECIALIZADOS: Son personas que están dedicadas totalmente a la preparación, ejecución y evaluación de cursos de capacitación. Casi siempre han sido supervisores y gerentes que por su experiencia y ascendencia sobre los trabajadores y personal, gozan de prestigio y transmiten sus conocimientos con gran efectividad.

Ambos tipos de instructores son benéficos, aunque para que existan instructores internos especializados, debe haber una gran conciencia de la importancia de la capacitación y del aprovechamiento de la experiencia de quienes han trabajado durante mucho tiempo con las operaciones de la empresa.

.
(ver anexo 3)

CONCLUSIONES

Para poder determinar los cursos fue necesario la aplicación de unos ítems así como la participación del personal de la empresa a la que se estudió, al respecto puedo decir que independientemente de que hay varios métodos para detectar las necesidades de Capacitación, creo que la técnica en cuestionario que elegí me dieron la gran oportunidad de involucrarme con las labores de los distintos departamentos y relacionarme con las personas que lo integran.

Con las visitas hechas a la empresa y los resultados de la técnica TKJ pude observar que ésta era la primera vez que diagnosticaban al personal y tuve la oportunidad de observar que de ciertos niveles jerárquicos hacia abajo desconocían la Misión, Visión y Objetivos de la empresa; por tanto creí pertinente que mediante la metodología que adopté pudieran construir la Misión y Visión tanto personal como de la Organización, y los resultados los cuales están implícitos en el contenido del trabajo arrojaron cierta similitud con la Misión y Visión que se nombra en el capítulo primero, la cual fue elaborada de manera individual por el Director General. Al respecto creo importante comentar desde un punto de vista personal, que para que una empresa funcione es indispensable que tanto el nivel estratégico, como operativo conozcan la misión y visión, ya que así se sentirán parte de la organización y contribuirán al logro

de éstas; y una forma mas conveniente de hecerlo, es crearlas de manera colectiva para lograr así que el personal se sienta involucrado en el logro de éstas.

Con base a lo anterior pude aterrizar mis conocimientos adquiridos en aulas para poderlo plasmar en lo que al principio de mi investigación lo plantie como objetivo esto es la elaboración del plan de capacitación el cual cabe mencionar está adecuado según a las necesidades de la empresa y al presupuesto proporcionado por el Arquitecto Vicente Zarco; este programa ha sido diseñado para un periodo no mayor de seis meses por tanto los precios de los cursos serán respetados para el segundo semestre de 1999.

En conclusión puedo decir que la capacitación es desde el punto de vista administrativo un pilar que contribuye al desarrollo de la organización; y que por muy bajo que sea el presupuesto asignado siempre habrá una estrategia (como las que se mencionaron en el capítulo quinto) que esté dentro de las posibilidades de la organización.

Finalmente Pude detectar a lo largo de mi investigación el grado de aceptación y de aberración por la capacitación en una empresa, pero debemos de desvanecer la idea errónea de verla como un gasto, sino al contrario podría ser una gran inversión que a futuro redituara a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Wether W. Y Davis, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill,"1991. Cap. Capacitación y Desarrollo de personal.

Calderón Córdova Hugo.-"Manual para Elaborar programas de capacitación".Edit. Limusa. Cap. Elaboración de programas de capacitación, Evaluación de la Capacitación.

Hernández, Sverdlick , Chruden y Sherman."Administración de Personal",tomo I. Ed. Grupo Editorial Iberoamericano, 1992, cap. 2

Salvador García S. "Antología de Recursos Humanos I." Enero de 1996 UAM-I Manual de la Administración de la Capacitación. Elaborado por :Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo.

Revista Laboral, #06 y09 "Práctica Jurídico-Administrativo". Editada por Ediciones contables y administrativas, SA de CV. Año 1996.

Revista Laboral, #62 "Derivación legal". Editada por Ediciones contables y administrativas, SA de CV. Año 1997.

Revista Laboral, #74 "Capacitación y Adiestramiento". Editada por Ediciones contables y administrativas, SA de CV. Año 1997.

ANEXOS

EJERCICIO DE DIAGNÓSTICO DEL GRUPO

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____ EDAD _____ SEXO _____

A continuación se presenta un cuestionario que deberá ser llenado por la totalidad de los integrantes de su grupo natural de trabajo. (**EMPLEADOS**)

Se presentan una serie de cuestionamientos que se deberá responder encerrando en un círculo un número del 1 al 10, de acuerdo con su percepción personal.

1. Me queda claro que mi jefe trata de guiar siempre el esfuerzo de mi trabajo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

2. Las normas de liderazgo de la organización son base para el logro de los propósitos de ésta.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

3. Yo comprendo los esfuerzos de Mi jefe o superior inmediato por influir en mi y en los otros miembros de mi unidad de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

4. Las relaciones con mi jefe son armoniosas.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

5.Siempre tengo con quien hablar en la organización cuando tengo un problema de mi trabajo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

6.Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

7.No existe evidencia de conflictos sin resolución en esta organización.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

8.La división de trabajo en la organización es flexible.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

9.La división del trabajo de esta organización se orienta hacia la consecución de sus objetivos.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

10.La forma como se dividen las tareas es lógica.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

11.La división de trabajo de esta organización apoya los esfuerzos para alcanzar sus metas.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

12.Mi jefe inmediato posee ideas que me son de ayuda y auxilian a mi grupo de trabajo

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

13.Dispongo de la información que necesito para realizar un buen trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

14.Las otras unidades de trabajo acuden en auxilio de la mía siempre que es requerido.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

15.Conozco los objetivos de la organización y están claramente establecidos.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

16.Yo estoy personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos de mi unidad de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

17.Las prioridades de las organizaciones son comprendidas por su personal.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

18.Deseo menos injerencia externa al decidir las metas de mi unidad de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

19.A mi juicio son claros y conocidos todos los roles y responsabilidades (funciones) de trabajo en la organización.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

20.En la organización estan bien establecidas la interrelación de responsabilidades y tareas.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

21.El apoyo que se debe dar y recibir de los compañeros estan claramente definidos.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

22.La organización cuenta con los recursos humanos que se requieren (en calidad y cantidad) para el eficiente desarrollo de sus funciones.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

23. Cuento con los recursos necesarios para el eficiente desarrollo de mis funciones.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

24. Dentro de la organización los conflictos son reconocidos y se pueden manejar de manera abierta.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

25. Apesar de los conflictos que se suscitan ,el grupo sigue trabajando eficazmente.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

26. Mi trabajo siempre es reconocido por mi jefe inmediato.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

27. En la organización se reconocen en grado suficiente las aportaciones y el trabajo bien hecho.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

28. Me siento muy identificado con mi grupo de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

29.Me gustaría seguir formando parte de este grupo de trabajo en el futuro.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------	----------------------	--------------------------

30.En esta organización me dan la oportunidad de progreso.(promover a otro puesto).

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------	----------------------	--------------------------

31.Mi superior me da la oportunidad de crecer como persona.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------	----------------------	--------------------------

32.La escala de sueldos y beneficios de la organización tratan con equidad a cada empleado.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------	----------------------	--------------------------

33.El salario que recibo es proporcionado al trabajo que desempeño.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------	----------------------	--------------------------

34.Todas las tareas que deben cumplirse estan asociadas con incentivos.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------	----------------------	--------------------------

35. Esta organización no es resistente al cambio.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

36. Esta organización no está introduciendo nuevas políticas y procedimientos en la medida en que se requieren.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

37. Esta organización favorece al cambio.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

38. Ocasionalmente deseo cambiar las cosas relativas a mi trabajo y me lo permiten.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

39. Esta organización tiene la habilidad para el cambio.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

EJERCICIO DE DIAGNÓSTICO DEL GRUPO

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____ EDAD _____ SEXO _____

A continuación se presenta un cuestionario que deberá ser llenado por personas que tengan personal a su cargo. (**Directivos y mandos medios**)

Se presentan una serie de cuestionamientos que se deberá responder encerrando en un círculo un número del 1 al 10, de acuerdo con su percepción personal.

1. Apoyo los esfuerzos del personal a mi cargo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

2. Los esfuerzos de liderazgo en la organización son base para el logro de los propósitos de ésta.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

3. Estoy siempre pendiente del personal a mi cargo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

4. Mis esfuerzos están orientados a mantener un ambiente armonioso con el personal a mi cargo.

POCO DE ACUERDO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	----------------------	-----------------------

5.Siempre que hay un conflicto se soluciona tomando en cuenta las opiniones de los demás.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

6.La división del trabajo en la organización es flexible.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

7.La división del trabajo de esta organización estan orientadas hacia la consecución de sus objetivos.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

8.La forma en como se divide las tareas es lógica.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

9.Siempre propongo ideas para auxiliar a mi personal en su trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

10.Dispongo de la información que necesito para realizar un buen trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

11.Exister un ambiente de cooperación en la empresa.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

12.Los objetivos en la organización estan claramente establecidos.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

13.Es importante que mi personal conozca y este de acuerdo con los objetivos establecidos en la unidad de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

14.El personal conoce las prioridades de la organización.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

15.Deseo menos injerencia externa al decidir las metas de mi unidad de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

16.Mi personal tiene conocimiento de los roles y responsabilidades de la organización.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

17. Siempre cuido que estén bien establecidas la interrelación de responsabilidades y tareas de la organización.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

18. Están claramente definidos los apoyos que debe dar y recibir el personal de sus compañeros.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

19. Cuento con el recurso humano suficiente para desarrollar las funciones de manera eficiente.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

20. Mi personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar eficazmente su trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

21. Siempre los conflictos son reconocidos y se discuten de manera abierta.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

22. Mi personal trabaja de manera eficaz a pesar de los conflictos que se suscitan.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

23. Siempre cuido por reconocer los esfuerzos de mi personal.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

24. Me gusta escuchar las ideas que puedan proponer mis trabajadores.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

25. Me siento muy agusto con mi grupo de trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

26. Una vez que reconozco los esfuerzos del empleado lo promuevo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

27. El salario que reciben es proporcional al trabajo que desempeñan.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

28. Una de las formas de motivar al empleado son los incentivos asociados con las tareas.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

29. Esta organización se adapta al cambio.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

30. Esta organización introduce políticas en la medida en que se requieren.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

31. Me permiten cambiar las cosas relativas a mi trabajo.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

32. Esta organización tiene la habilidad para el cambio.

POCO DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

MUCAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

ANEXO II

RESULTADOS.

NIVEL OPERATIVO		NIVEL ESTRATÉGICO	
FACTOR	ACTITUD	CALIFICACIÓN	ACTITUD
LIDERAZGO	0	8	+
RELACIONES	+	7	+
ESTRUCTURA	+	7	+
MECANISMOS	+	8	+
EFICACIAS	0	7	+
PROPOSITOS	+	7	+
ROLES	0	7	+
FORMALES	0	7	+
RECURSOS	0	6	0
MANEJO DE CONFLICTO	0	7	+
MOTIVACION	0	7	+
COMPROMISO	0	6	0
REMUNERACIONES	0	7	+
ACTITUD AL CAMBIO	+	9	+
		7	+

+ ACTITUD POSITIVA

- ACTITUD NEGATIVA

0 ACTITUD NEUTRAL

A 2-2

Como se puede observar en el cuadro anterior, los resultados que arrojaron los empleados en su mayoría se observa una actitud neutral, lo cual nos permite contemplar la posibilidad de poder cubrir esas deficiencias con cursos que les permita disciplinarlos, para lograr un mejor desempeño; es importante hacer la observación de que solo dos factores como son recursos y remuneraciones son problemas que no pueden ser solucionados con cursos, sino mas bien ese es un problema de la organización como ya anteriormente se mencionó.

En cuanto a los factores que tuvieron actitudes positivas se puede decir que no hay gran problema; con esto no quiero decir que no requieran capacitación.

PLAN DE CAPACITACION

Periodo: Junio-Diciembre de 1999.

OBJETIVO: Establecer una plataforma de conocimientos y habilidades, para el área operativa como estratégica, atendiendo a las funciones básicas de sus áreas; y principalmente satisfaciendo las necesidades de capacitación.

N°	TEMA/ MATERIA	ESTRATEGIA	TOTAL EVENTOS POR DIA	PERSONAL A CAPACITAR MM / OP	AREA DIREC.	AREA VENTAS	AREA GERENCIA ADMITIVA	AREA CONTA COMPRAS	AREA DISEÑO	AREA PRODUC.	INSTRUCTOR INT. / EXT	MATERIAL	SEDE	TOTAL
01	LIDERAZGO SITUACIONAL	C.D	3	3			*		*	*			EXTERNA	\$ 4,488
02	MOTIVACION LABORAL	C.D	2			*				*		\$750.00	INTERNA	10,650
03	EQUIPOS DE TRABAJO	C.D	3	2		*	*		*	*			INTERNA	6,600
04	ACTUALIZACION SECRETARIAL	C.D	3	2			*			*			EXTERNA	4,000
05	CONTABILIDAD PARA NO CONTADORES	VCUR	1	1				*					INTERNA	1,500
06	ELECTRICIDAD Y MECANICA	TALLER	5							*	*		INTERNA	
07	RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO.	C.D	3	2			*			*			EXTERNA	4,600
08	ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE NEGOCIACION	C.D	2	1		*					*		EXTERNA	3,335
09	SENCIBILIZACION AL CAMBIO Y CALIDAD DE VIDA	C.D	2	3		*			*		*		EXTERNA	6,600
10	TECNICAS DE PLANEACION EN DIRECCION DE PROYECTOS	C.D	5	2		*	*						EXTERNA	6,038
11	DESARROLLO DE HABILIDADES DEL COACHING	C.D	2	1		*							EXTERNA	3,335
	TOTAL		31	15										\$51,146

Cabe mencionar que el presente plan está ajustado de acuerdo al Presupuesto autorizado por el Arquitecto Vicente Zarco.

Arq. Vicente Zarco
Director General

Mónica Rojas
Creadora del Plan