

## LA CAPACITACION EN TELMEX

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

**RAMIREZ QUIROZ OSCAR**

9 4 2 2 6 0 5 6

Asesor: Alma Patricia Aduna Mendragón

México D.F., 2000



*Agradecimientos*

A mi asesora, por su calidad educativa y  
excelencia humana.

Alma Patricia Aduna M

A la mejor administradora, mi Madre.

Gloria A. Quiroz G.

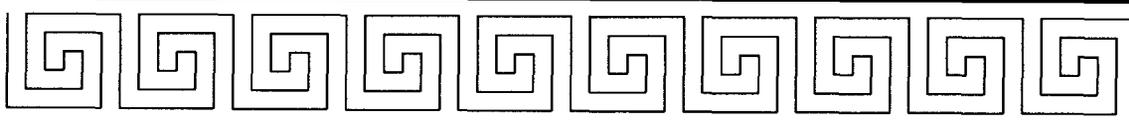
A mi berrinchuda y despitada novia.

Norma A. Loyola G.

**Y muy especialmente**

Por tu paciencia, y darme el ser:  
Gracias Papá.

Benjamin Ramirez M,





## INDICE

## PAGINA

### Introducción

### CAPITULO PRIMERO

#### Capacitación y Motivación Intrínseca

1. Teorías de la motivación hacia la motivación intrínseca.	1
1.1 Motivación intrínseca.	5
1.2 Resultados y recompensas de la motivación intrínseca.	7
1.3 Capacitación.	10
1.3.1 Capacitación técnica.	10
1.3.2 Análisis de la tarea y análisis del desempeño.	12
1.3.2.1 La capacitación y diez principios de aprendizaje.	14
1.3.3 Capacitación en el puesto de trabajo.	15
1.3.4 Capacitación por instrucciones del puesto.	16
1.3.5 Pláticas.	17
1.3.6 Técnicas audiovisuales.	17
1.3.7 Tele capacitación.	17
1.3.8 Aprendizaje programado.	18
1.3.9 Capacitación vestibular o simulada.	18
1.3.10 Instrucción con apoyo de computadoras.	18
1.4 Evaluación del esfuerzo de capacitación.	18
1.5 Experimentación controlada.	19
1.6 Comentarios al capítulo.	20

### CAPITULO SEGUNDO

#### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

2. La capacitación bajo el Contrato Colectivo de Trabajo.	21
2.1 Inttelmex.	24
2.2 Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA).	25
2.3 Subcomisiones Mixtas de Capacitación.	26
2.4 Generalidades.	27
2.5 Sistema General de Capacitación.	30
2.5.1 Perfiles de capacitación.	31
2.5.1.1 Proceso.	32

	<b>PAGINA</b>
2.5.2 Sistema evaluación de la capacitación.	33
2.5.2.1 Procedimiento evaluación de la impresión.	33
2.5.2.2 Procedimiento evaluación de aprendizaje.	34
2.5.2.3 Procedimiento evaluación de seguimiento.	34
2.5.2.4 Resultado / proceso del sistema de evaluación.	35
2.5.2.5 Relación con otros subsistemas.	35
2.5.3 Sistema instructores-diseñadores de cursos.	35
2.5.3.1 Perfil del instructor-diseñador.	36
2.5.3.2 Descripción de las actividades de instrucción.	37
2.5.3.3 Perfil del instructor-diseñador.	37
2.5.3.4 Perfil del instructor-diseñador.	39
2.5.3.5 Normas generales del Sistema instructor-diseñador.	40
2.5.4 Sistema operación de la capacitación.	41
2.5.4.1 Relación con otros sistemas.	42
2.5.5.1 Proceso aplicable a educación básica mediante círculos de estudio Telmex.	43
2.5.5.2 Proceso aplicable a educación básica bajo la modalidad de beca.	44
2.5.5.3 Proceso aplicable a preparatoria abierta.	45
2.5.5.4 Relación con otros sistemas	45
2.5.6 Sistema historial de capacitación.	46
2.5.7 Sistema planes de desarrollo profesional.	46
2.5.7.1 Relación con otros sistemas.	48
2.5.8 Sistema planes de desarrollo para la asimilación y transferencia tecnológica.	48
2.5.8.1 Procedimientos.	49
2.5.8.2 Relación con otros sistemas.	50
2.5.9 Detección de necesidades de capacitación.	50
2.5.9.1 Un nuevo esquema para detectar necesidades de capacitación.	53
2.5.10 Sistema programas generales.	54
2.5.10.1 Relación con otros sistemas.	55
2.5.11 Sistema cursos libres.	55
2.5.11.1 Relación con otros sistemas.	56
2.5.12 Sistema normalización y certificación de competencia laboral.	56

## **CAPITULO TERCERO**

### **EL Inttelmex y la Enseñanza**

3 Modelo de Diseño de Inttelmex.	63
3.1 Fase I: Planeación y análisis.	65
3.1.1 Análisis de necesidades.	65
3.1.2 Definición plan de trabajo.	67

# CAPACITACION EN TELMEX

Indice

## PAGINA

3.1.3 Análisis del receptor.	68
3.1.4 Análisis de tareas.	69
3.2 Fase 2: Diseño.	71
3.2.1 Diseño de objetivos.	71
3.2.2 Diseño de pruebas.	73
3.2.3 Determinación de métodos Instruccionales y requisitos.	74
3.2.4 Estructuración de materiales.	76
3.3 Fase 3: Desarrollo.	77
3.3.1 Elaboración de materiales.	77
3.3.2 Integración de materiales.	78
3.4 Fase 4: Validación.	79
3.4.1 Pruebas piloto.	80
3.4.2 Operación y mantenimiento.	82
3.4.3 Evaluación.	84
3.5 Comentarios al capítulo.	86

## CAPITULO CUARTO

### Método y Resultados

4 El Método.	87
4.1 Resultados: Análisis de datos personal de confianza y sindicalizados.	89

**Conclusiones**  
**Justificación**  
**Bibliografía**

IT: 603/2002  
JLC

### INTRODUCCION

La productividad se ha convertido en una característica fundamental de los sistemas productivos, en ella tienen base los parámetros de eficiencia y eficacia en las empresas en un mundo globalizado que no lo pide, demanda.

Para obtener altos niveles de productividad es necesario contar con recursos humanos con un alto contenido de conocimientos y habilidades hacia sus actividades: la capacitación es un instrumento básico para lograr que los empleados adquieran el aprendizaje necesario, para satisfacer las necesidades que su labor requiere.

En el camino de la satisfacción de necesidades colectivas, de igual manera se encuentran las necesidades individuales, las cuales son procesos que pueden cumplirse fácilmente a través del consumo de bienes y servicios. Sin embargo, existen necesidades que son por su naturaleza difícil de percibir: la motivación intrínseca es un estado cognitivo que satisface necesidades psicológicas de alto orden, y que no depende de satisfactores externos, al contrario es una conducta que se manifiesta por el sólo hecho y placer de realizar una actividad.

La globalización de la economía mundial es posible por los modernos sistemas de telecomunicaciones, tanto del conocimiento, como el manejo que se tenga en las empresas que proporcionan estos servicios: resulta interesante conocer la relación entre los empleados y su conducta individual con sus actividades laborales

Teléfonos de México S. A de C.V. (TELMEX), proporcionan los servicios de telecomunicaciones en el país. A raíz de su privatización en 1990, se ha propuesto

ofrecer a sus empleados los más altos parámetros de capacitación, para cumplir con las exigencias de eficiencia y productividad que la sociedad requiere.

Por ello, estas son las fuentes primordiales que han inspirado la realización de este volumen.

De acuerdo con la metodología propuesta, es necesario anunciar el problema de investigación: ¿ Qué efectos produce la capacitación laboral en la motivación intrínseca de los empleados de Teléfonos de México S.A de C.V. (TELMEX), personal de confianza y sindicalizados con funciones en la Ciudad de México?

Así mismo, la hipótesis a evaluar es la siguiente: Ho: “ La motivación intrínseca de los empleados de TELMEX, en la Ciudad de México, se ve desarrollada positivamente a través de la capacitación”.

Se tomó a la capacitación como la variable independiente y la motivación intrínseca como la dependiente.

De esta manera es necesario precisar los objetivos de investigación:

- Determinar si la capacitación laboral tiene influencia para desarrollar la motivación intrínseca, en los empleados de TELMEX, con labores en la Ciudad de México.
- Analizar si existe diferencia entre los hombres y mujeres con respecto a la capacitación y su motivación intrínseca.
- Evaluar en que empleados(confianza y sindicalizados) la capacitación es percibida de mejor manera para desarrollar su motivación intrínseca.

Del mismo modo, es necesario establecer las preguntas de investigación:

*¿ Existe algún factor en común entre la capacitación laboral y la motivación intrínseca en los empleados de TELMEX? ;¿ La capacitación laboral es un*

*vehículo que permita a los empleados telefonistas desarrollar su motivación intrínseca? ; ¿ El nivel jerárquico, la antigüedad, la escolaridad son factores que ejercen influencia en la motivación intrínseca de los empleados en TELMEX? ; ¿ Existe relación de estos factores y la percepción motivacional de los empleados de confianza y sindicalizados?.*

Cabe mencionar que este análisis es una investigación descriptiva, así como, la hipótesis de investigación se fundamenta como correlacional bivariada. La investigación exploratoria se manifiesta como no experimental, puesto que las variables de investigación no fueron manipuladas deliberadamente por el investigador.

Conforme a lo anterior, el marco teórico consta de tres capítulos. El capítulo primero, contiene los fundamentos teóricos de la motivación intrínseca y la capacitación. El capítulo segundo aborda los lineamientos generales de la capacitación laboral bajo la óptica del Sistema General de Capacitación, pilar esencial de esta actividad por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). El capítulo tercero, encuadra el proceso de capacitación de TELMEX, bajo el Modelo de Diseño del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTTELMEX)

La parte final, el capítulo cuarto se compone por el método de investigación y el análisis de datos que arroja el instrumento exploratorio (encuesta), practicada a 30 empleados de confianza y 30 sindicalizados. Llevadas a cabo en las Instalaciones del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, plantel Parque Vía para el personal de confianza y para los empleados sindicalizados en el inmueble del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y motivación Intrínseca

#### Introducción

**E**n este capítulo se ofrece una visión general de las teorías de la motivación refiriéndonos solamente al período posterior a 1930, puesto que el estudio del comportamiento humano se traslada a occidente.

En el mismo sentido se verá la capacitación laboral, tomando sus factores fundamentales en el desarrollo de aprendizaje en los trabajadores.

#### 1. Teorías de la motivación hacia la motivación intrínseca.

Para explicar el comportamiento de los individuos y hacer énfasis en la motivación intrínseca y su relación con la capacitación laboral objeto del presente análisis, podemos citar algunas variables en la conducta humana en cuanto a su conexión con el aprendizaje.

William McDougall (1871-1938) en su teoría hace énfasis en que todos los procesos vitales -incluso la "vida mental" y la conducta son intencionista y recaen en una serie de variables motivacionales primarias innatas pero modificables

# CAPITULO PRIMERO

## Capacitación y Motivación Intrínseca

denominadas instintos o posteriormente propensiones.<sup>1</sup> Estas variables primarias determinan y organizan todos los procesos mentales y de la conducta, que se orientan hacia metas especiales

McDougall deduce que a través de procesos de aprendizaje varios instintos se pueden centrar en torno de un objeto en sistemas llamados sentimientos. En el individuo estos sentimientos son las motivaciones más frecuentes de la acción, pero los instintos innatos constituyen, no obstante el impulso o energía principales de la conducta de los individuos.

En la teoría del psicólogo Paul Thomas Young, la motivación incluye la liberación y la regulación de la energía de la conducta, entonces esta liberación de energía es causada por estímulos internos o externos.<sup>2</sup> Cuando se determina por estímulos provenientes de los órganos internos, la energía producida es denominada como impulso primario. Aunque también puede ser causada por estímulos externos. En ambos casos el individuo se ve influenciado por fenómenos propiamente fisiológicos, o por cuestiones netamente sociales.

Así mismo cuando surge un conflicto entre ambos instintos motivacionales, se sustenta en una desorganización que se llama emoción.

En esta teoría podemos encontrar semejanza con el planteamiento de Gordon W. Allport, en la cual sintetiza: todos los determinantes centrales son activados ó estímulos provenientes del medio o de los órganos internos; los estímulos internos ("necesidades" e "impulsos" biológicos), tienen gran importancia en la conducta, entonces G. Allport deduce que estas variables sólo son motivacionales dominantes en el individuo joven, inmaduro.<sup>3</sup>

Para esta teoría la conducta humana tiene dos aspectos: el adaptativo y el expresivo.

---

<sup>1</sup> K.B. Madsen. Teorías de la motivación, P. 60

<sup>2</sup> Ibid. P. 101

<sup>3</sup> Ibid. P. 129

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y Motivación Intrínseca

Dentro de la conducta humana el ambiente es un factor externo que influye en los procesos internos de los individuos y es considerado por el psicólogo Kurt Lewin (1890-1947) en su teoría manifiesta, la conducta de un individuo es función de la situación total, el espacio vital, que incluyen las condiciones del individuo y las del ambiente.

Explica que para predecir la conducta del individuo es necesario conocer el espacio vital,<sup>4</sup> donde el ambiente se caracteriza por su estructura cognitiva (interior) por la posición del individuo, y por la distribución de los esfuerzos en el espacio vital. La orientación, el aprendizaje y la comprensión pueden describirse como cambios de la estructura cognitiva del espacio vital.

El contenido de la teoría de Kurt Lewin, considera al igual que los teóricos ya mencionados, la conducta es función de una complicada interacción de factores internos y externos.

En la teoría de Henry A. Murray, la necesidad y presión son los factores más importantes. Sabemos que los individuos contienen una serie inagotable de necesidades, las cuales han llevado a estudios sobre la motivación como la jerarquía de necesidades de A. Maslow, donde determina una serie de necesidades personales y las jerarquiza por orden de su importancia.

Para Murray una necesidad es una construcción que representa a una fuerza de la región cerebral, una fuerza que organiza la percepción, la apercepción, la intelección, la volición y la acción de modo tal que modifica en una cierta dirección una situación existente satisfactoria. Como puede verse la teoría de Murray tiene como punto focal las necesidades de los individuos las cuáles determinan su conducta.<sup>5</sup>

**225471**

---

<sup>4</sup> Véase. K.B. Madsen. Para Kurt Lewin, el individuo es un sistema que consta de una región central y una región periférica externa (perceptual y motriz)

<sup>5</sup> Véase. K.B. Madsen. Teorías de la motivación. Al igual que las necesidades, las presiones son circunstancias que obligan a los individuos a comportarse enfrentando o tratando de evitar presiones. P. 162

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y Motivación Intrínseca

El contenido de la teoría de Clark L. Hull (1884-1952), maneja ocho tipos de "mecanismos conductores automáticos de adaptación", de los cuales tomaremos cuatro que nos sirven para hacer hincapié en el objetivo del presente análisis y que responde por la capacitación laboral como un proceso de aprendizaje para el trabajo.<sup>6</sup> En el segundo mecanismo conductual automático es la capacidad primitiva de aprender, de aprovechar la experiencia pasada, cuya formación simple es el reflejo condicionado, que adapta el organismo a situaciones en las que las formas innatas de conducta no son capaces para hacerlo. La reacción anticipada de defensa es el tercer mecanismo conductual, surge en la comprensión de la "Ley de Aprendizaje" y la "Ley de Generalización del Estímulo", hace que el organismo evite los estímulos penosos, dañinos o peligrosos. El quinto mecanismo es el aprendizaje por ensayo y error u "ocurrencia combinada de aprendizajes de respuestas positiva y negativa en el mismo proceso".

El mecanismo conductual automático es el aprendizaje de respuesta negativa, que salva al organismo de llevar a cabo acciones inútiles, mediante la represión o el bloqueo de las acciones innatas (o previamente adquiridas) que no sean eficaces, en favor de otras que lo sean. En cuanto al mecanismo conductual automático es el aprendizaje de respuesta negativa.

De esta forma la Teoría de Hull, integra a las variables de la motivación el fenómeno del aprendizaje como mecanismo que repercute en la conducta de los individuos.

David C. McClelland, define al motivo como una asociación afectiva, que se manifiesta como conducta intencionista determinada por la asociación previa de señales y el placer o dolor, entonces y según esta teoría, los motivos son adquiridos y toda motivación se basa en emociones. En cuanto al placer McClelland deduce que está determinado desde el nacimiento por todo aumento

---

<sup>6</sup> Véase K.B. Madsen. Teorías de la motivación. El primer mecanismo conductual responde a las conexiones estímulo-respuesta o reflejos, el sexto es el aprendizaje de ensayo con estímulo positivo negativo, el séptimo

moderado de la intensidad del estímulo, mientras que un incremento mayor determina displacer o dolor, entonces David C. McClelland deriva dos tipos de motivos posibles: el positivo o de aproximación que es la expectativa de placer o satisfacción, y el negativo o de evitación, que es una expectativa de displacer o dolor.

Para McClelland, los motivos de realización son relativamente universales en los individuos, aunque están determinados por estímulos externos.

Estas teorías nos dan argumento para especificar variables motivacionales claves para el análisis del presente trabajo. Con McClelland podemos deducir que existen dos tipos de motivos que conducen al individuo el positivo o de aproximación y que es una expectativa de placer o satisfacción, y el negativo o evitación, que es una expectativa de dolor.<sup>7</sup> Además el comportamiento de los seres humanos responde a factores internos y externos.

Cabe mencionar que la importancia de las teorías de la motivación dan pauta para analizar el contenido de la motivación intrínseca como un modelo motivacional. Además de especificar que si nos enfocamos hacia el aprendizaje en las teorías de motivación antes descritas, es por hacer una vinculación hacia la capacitación laboral, ya que la capacitación ante todo es aprendizaje.

### 1.1 Motivación intrínseca

Víctor H. Vroom se considera como un estudioso clásico de la conducta de los individuos en la organización, también como un pionero en la psicología industrial.

En la teoría de Vroom se pueden identificar cuatro clases de variables que parecen determinar la actitud de una persona hacia la labor que desempeña en su

---

se considera como un mecanismo conductual automático de reacción anticipada de defensa y el octavo es la reacción fraccional de anticipación. P. 187

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y Motivación Intrínseca

organización, con cierta probabilidad de que las abandone, que sea permanentemente o por temporadas,<sup>8</sup> las variables son las siguientes:

1. La cantidad de resultados obtenidos por la persona como consecuencia del desempeño de su papel, como puede ser: sueldo, posición, aceptación e influencia.
2. La fuerza del deseo o la aversión de una persona hacia los resultados dentro de estas clases mencionadas.
3. Las cantidades de resultados (recompensa) que la persona creía que recibían otros con los que podía compararse.
4. Las cantidades de recompensa que la persona esperaba recibir o que había recibido en ocasiones previas.

En este momento es necesario apuntar que la motivación humana se ve fundamentada bajo factores que son totalmente externos a él, en términos más concretos se motiva extrínsecamente. De acuerdo con esta teoría la motivación de los empleados para desempeñarse en forma efectiva puede corresponder al concepto de esfuerzo-recompensa, esta dignifica la probabilidad de que el individuo se esfuerce en su labor para obtener recompensas (ascenso, aumento de salario, etc)

Para Víctor H. Vroom, se pueden distinguir entre dos clases de recompensas, una de ellas son las extrínsecas.

5. Aunque Las intrínsecas emanan directamente de su productividad. Estas recompensas son internas, ya que el individuo se recompensa así mismo. También se pueden considerar como satisfactores de las necesidades de alto orden, como la autoestima y la autorrealización, los cuales incluyen resultados

---

<sup>7</sup> Ibid. P. 231

<sup>8</sup> Víctor H. Vroom. Motivación y alta dirección, P. 91

como los sentimientos de logro, cumplimiento de una tarea, y el sentimiento de emplear y desarrollar habilidades propias. El hecho es, deduce Víctor H. Vroom que el círculo entre su recepción y el desempeño es más directo.<sup>9</sup>

De esta manera, son potencialmente excelentes motivadores, ya que establecen mas altas probabilidades de esfuerzo-recompensa: las compensaciones intrínsecas son importantes en toda actividad, aunque no son exclusivas de las actividades recreativas.<sup>10</sup>

En el mismo sentido se pueden considerar tres características en las tareas de los individuos en sus trabajos, para hacer surgir las necesidades de alto orden (autoestima, autorrealización, logro, etc.), y crear condiciones para los empleados que las desempeñen.

La primera, es que el individuo debe recibir una retroalimentación efectiva acerca de su productividad; la segunda es que el individuo perciba que su empleo le reclama emplear sus mejores habilidades; y en tercer lugar el individuo debe sentir un alto grado de autocontrol para fijar sus propias metas.

### 1.2 Resultados y recompensas de la motivación intrínseca

Los factores que motivan a los individuos surgen de dos formas: externamente e internamente. Ha sido tarea de los teóricos del comportamiento humano establecer en que forma estos factores repercuten en la conducta personal.

Abraham Maslow jerarquizó las necesidades humanas en su conocida pirámide, donde en el ápice, se encuentran las necesidades de orden superior , como la autorrealización y la autoestima que son singularmente las más difíciles de satisfacer por un individuo. Así mismo Víctor H Vroom, encontró que las

---

<sup>9</sup> Ibid. P. 148

<sup>10</sup> Douglas MacGregor. Mando y motivación, P. 180

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y Motivación Intrínseca

necesidades de alto orden, son componentes básicos de una persona motivada intrínsecamente de lo cual sentencia: “ las recompensas internas que estimulan la motivación intrínseca, emanan directamente de su productividad”.<sup>11</sup>

Así mismo Víctor H. Vroom, define que la satisfacción de necesidades de alto orden, incluyen resultados como los sentimientos de logro, competencia con la tarea y el sentimiento de emplear y desarrollar decisiones propias.

Para adentrarnos más, podemos señalar algunas de las variables que implican una conducta intrínsecamente motivada, como la causación personal, curiosidad, afectividad, entre otras, y a está la motivación intrínseca definirla como: “aquella conducta que se realiza únicamente por el interés y placer de realizarla”.<sup>12</sup>

Los factores internos son esenciales, en este sistema motivacional, sin embargo existe otro parámetro de motivación personal cualitativamente distinta. La motivación extrínseca responde a factores esencialmente externos al individuo, las recompensas que los individuos esperan, son alimento fundamental de ella; mientras en la motivación intrínseca la conducta personal no está condicionada a las “expectativas de recompensa”, simplemente es un estado conductual donde el individuo realiza sus actividades por el simple placer de realizarlas.

Los teóricos del comportamiento humano, se han dado a la tarea de definir la naturaleza de la motivación intrínseca, llegando a concluir que se basa en una serie de necesidades psicológicas definidas, incluyendo la causación personal, la afectividad, la curiosidad. Por ello cuando los individuos realizan sus actividades para satisfacer estas necesidades actúan motivados intrínsecamente, de lo cual podemos agregar: “ la motivación intrínseca es un tipo de motivación cualitativamente distinta relacionada con las necesidades psicológicas; que

---

<sup>11</sup> Victor H. Vroom. Motivación y alta dirección, P. 148

<sup>12</sup> Johnmarshall Revé. Motivación y emoción, P. 130

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y Motivación Intrínseca

emerge de forma espontánea por tendencias internas, que motivan la conducta sin que haya recompensas extrínsecas”.<sup>13</sup>

La exploración, la investigación, los enfrentamientos a retos, la retroalimentación y la persistencia, constituyen conductas intrínsecamente motivadas, las cuales se manifiestan cuando los individuos participan en actividades por la experiencia de realizar las tareas, sin el aspecto " para " de una orientación motivacional extrínseca.

En el momento que un individuo participa en una actividad intrínsecamente motivante, la especulación de una recompensa " para" trae consigo un efecto tradicionalmente negativo. De hecho a este efecto se le conoce como el precio oculto de la recompensa: el individuo no actúa por placer o interés, si no " para " alcanzar una recompensa.

Existen tres limitantes importantes de las recompensas hacia la motivación intrínseca que son, las expectativas, lo deseado y la tangibilidad de la recompensa. Las actividades intrínsecas concluyen cuando la curiosidad queda agotada por el individuo, o se alcanza cierto dominio, mientras la motivación extrínseca finaliza cuando se logra la recompensa: la diferencia básica entre estos sistemas motivacionales es que mientras la motivación intrínseca no existe un "para " en la extrínseca es fundamental.

En la motivación humana se han delimitado dos áreas que completan su espacio, en primer lugar existen ciertas características de las actividades que resultan intrínsecamente motivantes, esto debido a la naturaleza misma de las acciones. En segundo término, existe auto percepciones durante el acto de participación en una actividad, esto recae en que los individuos al llevar a cabo una tarea se autopercibe como competente, autodeterminante y que puede tomar sus propias

---

<sup>13</sup> Ibid. P. 136

decisiones sobre el proceso, de hecho tienden a retroalimentarse de estas experiencias intrínsecamente satisfactorias.<sup>14</sup>

La importancia de la motivación intrínseca se basa en las conductas internas del individuo, que se expresan a través de acciones en sus labores cotidianas. El origen de estas conductas son las variables de la motivación intrínseca como las ya expuestas, además de la autodeterminación, la retroalimentación, la curiosidad, competencia, reto óptimo, etc.

Todas son el efecto de un comportamiento intrínseco, y también son esenciales para reconocer la naturaleza de la motivación intrínseca, donde el placer o gozo de realizar alguna actividad responde por sentimientos interiores, sin ninguna necesidad de esperar algún factor externo.

### 1.3 Capacitación

El desarrollo de los individuos en sus tareas laborales, se fundamenta en la preparación que tienen para desarrollar sus habilidades y aptitudes hacia el trabajo. La capacitación laboral ofrece los conocimientos necesarios para desarrollar recursos humanos mejor preparados y posibilitados para desempeñarse en su trabajo.

A continuación se ofrece el proceso de capacitación que es acorde con el objetivo de nuestro análisis.

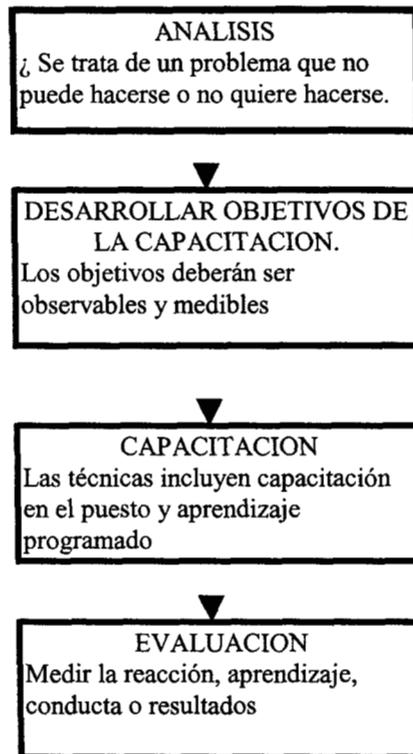
---

<sup>14</sup> Ibid. P. 144

### 1.3.1 Capacitación Técnica.

Es el proceso de enseñar al nuevo empleado, y los ya existentes las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo, involucra el proporcionar a los empleados la experiencia básica que requieren para desempeñar sus puestos.

En cualquier capacitación que se ofrece para los empleados se sustenta en cuatro pasos fundamentales. Que se muestran en el siguiente esquema.<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Gary Dessler. Administración de personal, P. 269

# CAPITULO PRIMERO

## Capacitación y Motivación Intrínseca

Conocido el esquema anterior donde se denotan los cuatro pasos básicos de la capacitación. El propósito del último paso, la evaluación, es determinar si existen deficiencias en el desempeño laboral que pueda ser corregida.

Si existen deficiencias en el funcionamiento de la organización se identifican para fijarse objetivos y metas que sean medibles y observables en el desempeño de la tarea. En este momento se especifica la capacitación por medio de técnicas reales que se adecuen a las necesidades.

Como se mencionó el propósito de la evaluación de la capacitación es evaluar tanto las técnicas y programas que se establecieron funcionaron, al mismo tiempo que se observa sí el desempeño laboral ha mejorado.

### 1.3.2 Análisis de la Tarea y Análisis del Desempeño

Aun cuando los pasos básicos de capacitación se lleven a cabo, es indispensable determinar qué tipo de capacitación se requiere. Existen dos técnicas para determinar los requerimientos de la capacitación y uno de ellos es el análisis de la tarea que la podemos denotar como: " Estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida, a fin de que pueda instituirse un programa de capacitación apropiado ".

Esta técnica es básicamente apropiada para empleados nuevos, que son contratados sin tener un conocimiento específico de la tarea a ejecutar. Es así que en este enfoque el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para un desempeño eficaz del empleado.

La segunda técnica es el análisis del desempeño que se puede conceptualizar como: estudio comparado del desempeño para identificar una deficiencia y

## CAPITULO PRIMERO

### Capacitación y Motivación Intrínseca

posteriormente corregirla con nuevos equipos, un nuevo empleado o un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.<sup>16</sup>

Esta técnica tiene como objetivo verificar que exista una deficiencia importante en el desempeño y rendimiento, para esto determinar si se puede solventar o rectificarse esas deficiencias mediante la capacitación. El análisis del desempeño comprende diez pasos fundamentales:

Paso 1. Evaluación del Desempeño. El primer paso es identificar la discrepancia en el desempeño. Es decir, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cómo es el desempeño de la persona actualmente y como se desearía que fuera.

Paso 2. Análisis de costo / valor. Posteriormente se debe determinar si la rectificación del problema justifica el tiempo y esfuerzo que se dedicará a ello.

Paso 3. Distinguir entre problemas de no puede hacerse y no quiere hacerse. Para distinguir entre estos dos problemas, se deben formular tres conjuntos de preguntas: 1) ¿ Sabe la persona qué hacer y qué se espera de ella en términos de desempeño? 2) ¿ Podría la persona hacer el trabajo si quisiera? 3) ¿ Desea la persona hacer el trabajo y cuáles son las consecuencias de hacerlo bien?

Paso 4. No puede hacerse: Fijar estándares. En este paso es necesario revisar los estándares de desempeño y el entendimiento que tengan los empleados de que lo que se espera que hagan.

Paso 5. No puede hacerse: Eliminar obstáculos en el sistema: utilizar auxiliares de trabajo. El paso es identificar y eliminar cualquier obstáculo para el desempeño que haya.

Paso 6. No puede hacerse: Práctica. En ocasiones los empleados pierden cierta experiencia o conocimiento debido a la falta de práctica.

---

<sup>16</sup> Ibid. P. 272

# CAPITULO PRIMERO

## Capacitación y Motivación Intrínseca

Paso 7. No puede hacerse: Capacitación. La capacitación no es siempre la mejor solución: de hecho puede ser la más costosa y no solucionar los problemas detectados en el desempeño del individuo.

Paso 8. No puede hacerse: Cambiar el puesto. En ocasiones, la mejor manera de manejar los problemas de no puede hacerse es cambiando el puesto de trabajo.

Paso 9. No puede hacerse: transferir o despedir. Finalmente si después de todos los esfuerzos la persona desea hacer el trabajo y no puede, podría requerirse una transferencia o el despido.

Paso 10. No quiere hacerse: recompensar y castigar. Con frecuencia, no se trata de un problema de no puede hacerse sino de no quiere hacerse; el empleado podría hacer el trabajo si quisiera. Aquí se tiene un problema de motivación.

### 1.3.2.1 La Capacitación y Diez principios de Aprendizaje

Como el desarrollo de la capacitación es un proceso donde el empleado aprende habilidades para el desempeño del trabajo, después de determinar las necesidades de capacitación de los empleados, y de fijar los objetivos de capacitación, se puede proceder al entrenamiento real. La técnica de capacitación que se utilice dependerá de varios aspectos, como la naturaleza de las tareas y la experiencia que se obtiene, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa. Enseguida se explican las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más populares.

Como la capacitación es esencialmente un proceso de aprendizaje, es útil comenzar el análisis con una revisión de diez principios del aprendizaje.

# CAPITULO PRIMERO

## Capacitación y Motivación Intrínseca

1. Al inicio de la capacitación, es necesario proporcionar a los empleados una perspectiva de los materiales que utilizarán. Conocer de antemano la imagen global ayuda a la persona a anticipar y entender cada paso en la capacitación.
2. Asegurarse de utilizar diversos ejemplos familiares cuando se presentan materiales a los empleados. En ocasiones estos ejemplos pueden ilustrar en mejor forma el concepto a los empleados.
3. Dividir el material en partes significativas en lugar de presentarlo todo junto.
4. Tratar de utilizar términos y conceptos que sean familiares para los empleados en capacitación.
5. Aumentar al máximo la similitud entre la situación de la capacitación y la del trabajo.
6. Marcar e identificar la características importantes del trabajo. Esto es, identificar cada paso del procedimiento.
7. Los empleados aprenden mejor haciéndolo. Es importante tratar de proporcionar práctica en la vida real como sea posible.
8. Ofrecer reforzamiento tan rápido y frecuentemente como sea posible.
9. No se debe esperar al final para decir a los empleados que lo hicieron bien.
10. Se debe motivar a los empleados a aprender. Esto se puede facilitar si se explica a los empleados la forma en que la capacitación afectará su desempeño y las recompensas.

Estos principios básicos enumeran que la capacitación es ante todo una serie de conocimientos que son aprendidos a través de instrucción, así a los empleados se les debe informar su importancia para incentivar su desempeño y desarrollo.

#### 1.3.3 Capacitación en el Puesto de Trabajo (CEP)

La capacitación en el puesto se puede denotar: "como el aprendizaje de una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña".<sup>17</sup> Se puede prever que su responsabilidad sea aprendida mediante su desempeño real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto, uno de ellos es el método de asesoramiento o sustituto, en cual el empleado recibe capacitación en el puesto de trabajo de parte de un trabajador experimentado o en dado caso del supervisor. En los niveles más bajos, el asesoramiento podría incluir solamente en que el nuevo trabajador adquiera la experiencia que necesita su nueva labor en la organización.

Cuando el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados para adquirir el conocimiento necesario para su puesto de trabajo, se llama rotación en el puesto, y es otro técnica de la capacitación en el puesto.

Las ventajas de la capacitación en el puesto, pueden ser: 1) es relativamente barata; 2) los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que están produciendo, y no hay necesidad de instalaciones costosas, fuera del trabajo. El método facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación eficaz sobre lo correcto de su desempeño.

La capacitación en el puesto relaciona íntimamente al instructor ya que existen varios factores que se ponen en consideración cuando se diseña un programa de capacitación.

---

<sup>17</sup> Ibid. P. 281

### 1.3.4 Capacitación por Instrucciones del Puesto.

Este tipo de capacitación muestra una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso. Esto incluye el hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Los pasos muestran **qué** se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran **cómo** se tiene que hacer y **por qué**.

### 1.3.5 Pláticas

Las pláticas o conferencias pueden tener varias ventajas, ya que es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, además se puede utilizar la plática como parte integral de un programa de capacitación, donde la práctica real requerida para aprender las nuevas habilidades derivaría de una técnica de capacitación como la directa en el trabajo.

### 1.3.6 Técnicas Audiovisuales

Las técnicas en las cuales se utilizan audiovisuales son en la actualidad muy eficaces y frecuentes en su uso. Representan elevados costos , pero también serias ventajas en algunos casos, los cuales enunciaremos a continuación:

- a) Ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo;
- b) Cuando exista la necesidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden demostrar fácilmente durante las pláticas;
- c) Cuando la capacitación se llevara a cabo a nivel de toda la organización y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

### 1.3.7 Tele capacitación

Se puede capacitar también, mediante la tele capacitación, a través de la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí puede capacitar a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión. Esto consiste en otra forma de experimentar en la capacitación.

### 1.3.8 Aprendizaje programado.

Tal vez sea mediante un libro o una máquina, este aprendizaje se conforma de tres funciones: 1)Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas; 2)Permitir que la persona responda; 3)Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas. La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio.

### 1.3.9 Capacitación Vestibular o Simulada.

La capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación, ya que es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su empleo, pero en realidad son instruidos fuera de su trabajo, puesto que el ponerlos a trabajar directamente podría bloquear la producción y significa mayor seguridad.

### 1.3.10 Instrucción con Apoyo de Computadoras

Los sistemas de instrucción con apoyo de computadoras(IAC), ofrecen instrucción individualizada a un ritmo propio, fácil de utilizar y los capacitados reciben retroalimentación inmediata con respecto a su esfuerzo. Un programa de capacitación con apoyo de computadoras también se puede modificar fácilmente,

# CAPITULO PRIMERO

## Capacitación y Motivación Intrínseca

ser más flexible, contar con capacidades de simulación. En otras palabras, se puede utilizar las computadoras para facilitar el proceso de capacitación.

### 1.4 Evaluación del Esfuerzo de Capacitación.

Después de que las personas en entrenamiento han concluido sus programas de capacitación, se debe evaluar el programa para ver qué tan bien se cumplen sus objetivos, la eficacia del programa debe medirse con base en la forma en que se cumplieron las metas.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuando se evalúe un programa de capacitación. Uno de ellos es diseñar un estudio que evalúe la capacitación, y el otro es el efecto de la capacitación que se debe medir.

### 1.5 Experimentación Controlada.

Son métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después del esfuerzo de capacitación en el grupo expuesto a la instrucción, así como antes y después de un período de trabajo correspondiente en el grupo de control. De esa manera, es posible determinar hasta qué punto cualquier cambio en el desempeño del grupo sometido a la capacitación derivó puntualmente de ese esfuerzo, en lugar de algún cambio organizacional como lo es un aumento en el salario.

Los efectos de la capacitación que se pueden medir son: 1) Reacción; 2) aprendizaje; 3) conducta; 4) resultados.

En todos ellos se puede determinar si el aprendizaje es correcto o existe alguna otra deficiencia.

# CAPITULO PRIMERO

## Capacitación y Motivación Intrínseca

### 1.5 Comentarios al capítulo

Cuando se habla de motivación laboral normalmente se corresponde con el desempeño de los individuos con sus tareas laborales, y también se identifica con las recompensas extrínsecas, como el dinero.

La motivación intrínseca es un estado psicológico en el que los empleados se encuentran estimulados, sólo por el hecho de sentir gusto por realizar sus tareas laborales: es la satisfacción interior, por el simple hecho de hacer las cosas, de esta manera surgen sentimientos como recompensas que facilitan el desempeño de los individuos en sus actividades.

Por esto, la capacitación ofrece conocimientos que sirven para mejorar el desempeño de las habilidades en las tareas laborales.

Sin embargo, hablar de capacitación se puede identificar como una alternativa motivacional intangible, - no tan tangible como el dinero u otros estímulos externos- que proporciona instrumentos que desarrollen el gusto por el trabajo laboral, a raíz de ella se puede tener más y mejores empleados motivados intrínsecamente, logrando recompensas como la autodeterminación.

La motivación intrínseca es al momento un efecto organizacional poco analizado y al menos no existe evidencia de estudios que la vinculen directamente como un efecto probable de la capacitación laboral.

Por lo tanto, se considera que el estudio del comportamiento organizacional, y el desempeño laboral, pueden tener como base la motivación intrínseca, tomando en cuenta que la capacitación como patrón de aprendizaje es un factor común para encontrar placer, gusto, satisfacción por las tareas laborales.

### CAPITULO SEGUNDO

#### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

##### Introducción

**E**n el presente capítulo se establece la normatividad de la capacitación en los empleados sindicalizados del Teléfonos de México S.A. DE C. V. La cual se anuncia bajo el Sistema General de Capacitación

##### 2. La capacitación bajo el Contrato Colectivo de Trabajo.<sup>17</sup>

En el Contrato Colectivo de Trabajo, celebrado entre Teléfonos de México S. A De C. V. (Telmex) y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), de su capítulo XXIX (Enseñanza) en su Cláusula 185, establece:

“ Empresa y Sindicato se sujetarán a lo dispuesto en los Artículos 153-A al 153-X del Capítulo III-Bis, Título IV de la Ley Federal del Trabajo, a lo establecido en los Perfiles de Puesto, así como a los acuerdos tomados por la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA), y atenderán a las resoluciones del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama del Servicio Telefónico (CONACARSET)”

<sup>17</sup> Véase. Contrato Colectivo de Trabajo, P. 120-122

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 153-A de la Ley Federal de Trabajo, la Empresa proporcionará a los trabajadores, capacitación y adiestramiento en sus trabajos que les permita elevar su nivel de vida y productividad.

De acuerdo al Artículo 153-B de la Ley Federal de Trabajo, Empresa, Sindicato e INTTELMEX, se comprometen a desarrollar, implantar y actualizar en forma continua, el Sistema General de Capacitación cuya base es el modelo de Capacitación de Telmex, acordado por la COMNCA. Dicho sistema contempla los nuevos requerimientos de capacitación y adiestramiento, necesarios y acordes con las necesidades del servicio, con los procesos de crecimiento, digitalización, modernización, y nuevos servicios que Telmex está desarrollando.

De esta manera, la Empresa esta de acuerdo en apoyar decididamente la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, por lo que destinará los recursos que sean necesarios para cubrir con los programas acordados por la COMNCA. Así mismo proporcionará la infraestructura financiera, material y humano necesaria para multiplicar las alternativas de capacitación y profesionalización de sus trabajadores. Para lo anterior la Empresa contrata al Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, S. C (INTTELMEX), el que deberá responder a las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores telefónicos, garantizado que los servicios que preste esta institución sean de alta tecnología educativa y en concordancia con la tecnología de punta de las telecomunicaciones.

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 153-E de la Ley Federal de Trabajo, los cursos se impartirán y serán por cuenta de la Empresa ya sea con elementos propios o externos, basándose en los estudios de viabilidad y de operatividad, que como resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) la COMNCA acuerden. Para esto se proporcionará a los asistentes los instructivos, manuales, apuntes, material de práctica, diagramas etc., en forma gratuita.

Cuando sean creados nuevos puestos ó labores donde se requiera de una capacitación especializada, la Empresa deberá proporcionar cursos especiales ó

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

en su caso becar ya sea en el país o en el extranjero a trabajadores sindicalizados, los cuales serán nombrados por la COMNCA previa convocatoria.

En el mes de enero de cada año, Empresa entregará al Sindicato copia del presupuesto que se destinará para la capacitación de los trabajadores sindicalizados. Estos recursos serán independientes de los necesarios para los traslados, viáticos y salarios del personal que reciba la capacitación. La Empresa se obliga a informar trimestralmente al Sindicato de como se realiza la aplicación de estos recursos, en un documento debidamente desglosado por rubros contables.

El Sindicato por su parte acepta el compromiso que tiene en el proceso de enseñanza-aprendizaje, elevando la conciencia de la responsabilidad de cada trabajador en la capacitación y en el incremento de la productividad de la Empresa.

La Empresa y el Sindicato comparten el compromiso de elevar en forma medible y objetiva la calidad y cantidad de capacitación para alcanzar los estándares internacionales, a fin de colocar al trabajador telefonista como un trabajador competitivo a nivel mundial en telecomunicaciones.

La Empresa será la responsable de promover, programar y coordinar la realización de exámenes de ascenso y los dictámenes que en comisiones mixtas se emitan, atendiendo la metodología que la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento establezca, quién también será la instancia donde se tratará estos asuntos en cuanto al establecimiento de criterios para la aplicación de los mismos. Los departamentos de selección y contratación con que cuenta la Empresa serán las responsables de aplicar y dictaminar lo inherente a los exámenes de nuevo ingreso, atendiendo los procedimientos de la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento acuerde en cuanto a los criterios de aplicación.

### 2.1 Inttelmex<sup>18</sup>

El INTTELMEX es una Sociedad Civil, creada el 1° de septiembre de 1991 por decisión del Consejo de Administración de Teléfonos de México, S.A. de C. V. a efecto de cumplir con lo dispuesto en el Convenio de Calidad, Productividad y Capacitación para la Modernización de Teléfonos de México, S.A. de C. V., y dio inicio a sus actividades el 1° de noviembre del mismo año. Su creación obedeció a la necesidad de mejorar sustancialmente el sistema de capacitación de Telmex y para cumplir con los compromisos establecidos en el Título de Concesión en materia de capacitación, adiestramiento, investigación y desarrollo científico y tecnológico.

El INTTELMEX, fue creado para apoyar el cumplimiento de los siguientes objetivos de capacitación de Telmex que compone:

Diseñar un "Sistema General de Capacitación de Telmex", de acuerdo con los lineamientos de la COMNCA sustentado en las bases que a continuación se enumeran:

1. Definir objetivos de capacitación y adiestramiento.
2. Establecer normas para los recursos humanos y materiales que se asignen a la capacitación.
3. Utilizar la tecnología educativa.
4. Diseñar el currículum de cada uno de los programas generales de capacitación por especialidad, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras.
5. Diseñar y elaborar un sistema eficiente de selección de estudiantes.
6. Diseñar y elaborar un proceso de control y evaluación eficiente de la capacitación que se imparta.
7. Profesionalizar y sistematizar integralmente la estructura de capacitación.

---

<sup>18</sup> Ibid. P. 123-125

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

8. Contar con los procedimientos y el software correspondientes para la Detección de Necesidades de Capacitación, para la selección de estudiantes, instructores - diseñadores, y para la evaluación del proceso de capacitación.

La Empresa conviene con el Sindicato que dentro del contrato que celebró con el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, S. C (Inttelmex), éste ha aceptado la participación del Secretario General del S.T.R.M, como consejero propietario permanente con derecho a voz y voto dentro de su Consejo de Administración, así mismo, a que sus servicios estarán dirigidos a cubrir de manera fundamental y prioritaria las necesidades de capacitación y adiestramiento de Telmex, S.A. de C. V.

Cabe mencionar que el funcionamiento del Instituto de acuerdo a su participación como operador se verá con detalle en el Capítulo Tercero.

### 2.2 Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA)<sup>19</sup>

La Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA), se constituirá con 18 Representantes del Sindicato y 18 Representantes de la Empresa, que acreditarán un examen de sobre capacitación y adiestramiento a efecto de garantizar su adecuado desempeño a dicha comisión, previa capacitación impartida por la Empresa. La COMNCA con estas designaciones no requerirá de suplentes para el desarrollo de su función.

Las partes acuerdan que la representación de Empresa y Sindicato en el CONACARSET se constituirá con los mismos representantes que integran la COMNCA.

La COMNCA actuará conforme a las disposiciones aplicables de la Ley Federal del Trabajo y a los Reglamentos emanados de la misma, así como a las

---

<sup>19</sup> Ibid. P. 134-135

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

reglamentaciones generadas por el Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama del Servicio Telefónico (CONACARSET).

### 2.3 Subcomisiones Mixtas de Capacitación<sup>20</sup>

Para complementar las disposiciones legales relativas, se constituirán 90 (noventa) Subcomisiones Mixtas de Capacitación integradas por un representante de la Empresa y uno del Sindicato, que atenderá lo conducente del personal sindicalizado de la Empresa. La cobertura geográfica y trabajadores a atender por cada Subcomisión Mixta de Capacitación será acordada en la COMNCA, con base en la estructura organizacional de la Empresa.

Las funciones de las Subcomisiones Mixtas de Capacitación serán:

#### FUNCIONES DE LAS SUBCOMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION

- Participar en la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Determinar los participantes a los cursos de acuerdo a los lineamientos establecidos en la COMNCA.
- Hacer recomendaciones y sugerencias a la COMNCA referente al contenido de los cursos y su actualización.
- Conocer los resultados de los cursos, a través de un reporte anual emitido por el INTELMEX.



<sup>20</sup> Ibid. P. 136

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

Para el mejor desempeño de sus responsabilidades, la Empresa se compromete a impartirles la capacitación necesaria atendiendo a las recomendaciones de la COMNCA.

Los trabajadores sindicalizados que integran las Subcomisiones indicadas, gozarán de permisos con sueldo los días que ocupen en el desarrollo de sus funciones. Estos permisos deberán ser aprobados por la COMNCA.

#### 2.4 Generalidades

Para la conformación de una plantilla suficiente de instructores-diseñadores para capacitación y diseño de programas generales, se comisionará al INTTELMEX al personal sindicalizado necesario que la COMNCA seleccione, en la inteligencia de que los instructores-diseñadores de programas generales representarán el 50% del total requerido. Cuando se designe personal sindicalizado para las funciones de instrucción o diseño de cursos y si éste acepta en función de sus aptitudes y conocimientos, percibirá durante el tiempo que dure su comisión en el INTTELMEX, su salario más el equivalente al 50% del mismo, debiendo impartírsele previamente capacitación de formación de instructores y/o diseñadores de cursos, si es que no la hubiese recibido con anterioridad. Cuando se designe personal sindicalizado para proporcionar capacitación en el puesto de trabajo, y éste acepta, percibirá durante el tiempo que dure la capacitación su salario más el equivalente al 40% del mismo.

Empresa y Sindicato acuerdan que para comisionar personal sindicalizado de Telmex al INTTELMEX, los instructores-diseñadores, deberán cumplir con los perfiles y con el procedimiento de selección establecidos por la COMNCA. El personal no sindicalizado será evaluado por el INTTELMEX bajo las mismas condiciones que el personal sindicalizado, notificando a la COMNCA los resultados de estas evaluaciones.

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

Empresa y Sindicato acuerdan que para comisionar personal sindicalizado de Telmex al INTTELMEX, se tramitará a través de las instancias correspondientes para su designación en los términos del presente Contrato.

Al personal que asista a los cursos de capacitación se le pagarán nominalmente las percepciones que en el momento de salir a tomar el curso, estuviere recibiendo, relativa a substituciones, habilitaciones, uso del idioma inglés, manejo de vehículos y sobresalario por nuevas labores que por derecho escalafonario le correspondan. En lo relativo a las habilitaciones, se tendrá derecho al pago sin que computen para efectos de la Cláusula 39 de éste Contrato.

Para el caso del pago derivado de substitución, éste se suspenderá cuando el titular del puesto que se cubra regrese a laborar a su Departamento y en el caso de habilitaciones, se suspenderá cuando cese la necesidad de la habilitación.

Para los instructores-diseñadores que al momento de su comisión al INTTELMEX estén percibiendo el pago de uso de idioma inglés, se les continuará pagando nominalmente por el tiempo que dure su comisión.

Cuando la capacitación sea necesaria por modernización, nueva tecnología o por expansión del servicio, se deberán diseñar los Programas Generales y los módulos correspondientes para la actualización tecnológica y/o administrativa de los trabajadores, de acuerdo con la actualización requerida por el Sistema General de Capacitación. Igualmente, la Empresa proporcionará los cursos libres que contribuyan al desarrollo profesional de sus trabajadores, los cuales serán iguales en tiempo y contenido a los módulos del Sistema General de Capacitación de Telmex y tendrán valor curricular. Serán impartidos por el INTTELMEX gratuitamente y fuera del horario laboral. La Empresa proveerá los materiales didácticos de aquellos cursos de modalidad autocapacitables cuando los trabajadores lo soliciten. Para efecto de lo anterior la COMNCA, establecerá las bases para la Impartición de cursos libres y la capacitación autodidáctica.

La forma, característica y condiciones de aplicación del Plan de Educación Básica para Adultos se hará de acuerdo a las recomendaciones de la Secretaría de Educación Pública y de la Secretaría de Comunicaciones, como cabeza de sector

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

y a los estudios y análisis del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama del Servicio Telefónico en cuanto las necesidades y demás situaciones relacionadas. Para incorporarse a dicho plan los trabajadores tendrán el derecho a una hora dentro de la jornada de trabajo, debiendo utilizarla en asistir a los círculos de estudio.

La Empresa acuerda con el Sindicato promover sistemas abiertos a nivel medio superior que contribuyan a alcanzar la Certificación y Profesionalización de los trabajadores de acuerdo a lo establecido en los Subsistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales y de Planes de Desarrollo Profesional.

Empresa y Sindicato acuerdan que a fin de cumplir con los programas de capacitación que se establezcan el INTTELMEX u otras instituciones de enseñanza y capacitación podrán hacer uso de las instalaciones, centros de capacitación, maquetas, centrales y en general de la actual y nueva infraestructura, propiedad de Telmex, informando a la COMNCA la reglamentación establecida en el contrato de prestación de servicios con la institución capacitadora correspondiente.

La capacitación se impartirá en sitios y lugares que la Empresa considere adecuados y sean idóneos para ello, de acuerdo con las recomendaciones de la COMNCA y a lo establecido en las normas de seguridad e higiene.

La Empresa acuerda con el Sindicato que las instituciones contratadas para la prestación de servicios de asesoría y capacitación, tendrán como enlace técnico a la COMNCA, por lo que éstas deberán, como parte de sus compromisos contractuales informar a la misma de los avances de trabajos contratados así como tomar en cuenta las diferentes opiniones que al respecto emita dicha comisión.

Empresa y Sindicato acuerdan que las bases de los servicios que se contraten con las instituciones, se establecerán de acuerdo a las siguientes necesidades:

- ♦ La actualización, diseño y desarrollo de currícula, cursos modulares y medios que respondan en forma oportuna y con alta calidad a las necesidades de

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

capacitación para Telmex, que hayan sido determinadas y aprobados por la COMNCA.

- ◆ La investigación y desarrollo de métodos de aprendizaje que deberán ser llevada a cabo con la participación del Sindicato.
- ◆ Profesionalización de recurso humano en colaboración con instituciones de enseñanza superior con un enfoque en las telecomunicaciones.
- ◆ Desarrollar la planeación de la capacitación a corta, mediana y largo plazo.
- ◆ Diseño y asesoramiento en sistemas de Detección de Necesidades de capacitación y selección de estudiantes e instructores y de evaluación el proceso de capacitación.
- ◆ Diseño y promoción de programas de formación de investigadores para su participación en actividades de investigación y desarrollo, bajo los lineamientos que la Empresa y Sindicato acuerden.
- ◆ Diseño de programas para la autoinstrucción con computadora y de programas con el uso de simuladores computarizados.
- ◆ Diseño de proyectos de investigación y desarrollo científico y tecnológico.

Con el objeto de fomentar la creatividad de los trabajadores, Empresa y Sindicato acuerdan establecer un programa continuo de reconocimientos a la creatividad que contribuya a la innovación, optimización y mejoramiento de los procesos, equipo y sistema que operan en la planta de la Empresa. Las bases de aplicación y desarrollo de este programa estarán a cargo de la COMNCA.

### 2.5 Sistema General de Capacitación<sup>21</sup>

La concepción del Sistema General de Capacitación se constituye como un conjunto de soluciones dinámicas, armónicas y racionales, que se define en base a los requerimientos de productividad y calidad del servicio, así como de la

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

satisfacción de las necesidades de formación teórico - práctica que permitan elevar el nivel de vida de los trabajadores telefonistas. Representa una nueva forma integral de abordar todos los procesos comprendidos de la capacitación. Las metas del "Sistema General de Capacitación", que deberán ser alcanzadas como mínimo son las siguientes:

- ➔ La profesionalización de los trabajadores tanto en su especialidad como en su área productiva.
- ➔ El nivel medio superior y profesional de los trabajadores, en lo que a escolaridad se refiere.
- ➔ Alcanzar niveles internacionales que en materia de capacitación y productividad tienen las administraciones de empresas de telecomunicaciones más competitivas del mundo.

La formación de recursos humanos para la investigación y desarrollo de la tecnología propia.

Bajo estas circunstancias se enumeran los subsistemas que conforman el Sistema General de Capacitación de Telmex

### 2.5.1 Perfiles de Capacitación

**Definición.** Es el conjunto de conocimientos y habilidades básicas, así como de las actitudes esperadas, que servirán como plataforma para el establecimiento de los programas generales de capacitación de cada categoría.

---

<sup>21</sup> Ibid. P. 130-134

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

**Objetivo.** Determinar los conocimientos y habilidades, así como de las actitudes que el trabajador requiere para adquirir la capacitación correspondiente a las diferentes categorías de cada especialidad.

Premisas:

- ◆ Contar con los perfiles de puesto de cada una de las especialidades del personal sindicalizado
- ◆ Identificación de las funciones y actividades principales que se realizan en los puestos de trabajo, diferenciándolos por especialidad y categoría
- ◆ Contar con la currícula de capacitación del personal sindicalizado establecida en el Subsistema de Planes Gerenciales de Capacitación
- ◆ Acordar y priorizar la especialidad que se vea impactada por cambios tecnológicos y los procesos de trabajo con base en los requerimientos y análisis de la situación de dicha especialidad.

### 2.5.1.1 Proceso

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Formación de Grupos de Expertos	Conformar un grupo de expertos para la identificación de funciones por especialidad, categoría y área.	Se formarán grupos de expertos por categoría y área de las diferentes especialidades. Estos grupos estarán conformados cada uno por seis personas, entre STRM, INTELMEEX Y EMPRESA. El mínimo para conformar estos grupos será de tres personas (una por cada sector)	COMNCA
Identificación de Funciones	Identificar las funciones y actividades de las categorías de cada especialidad	Estos expertos identificarán las funciones generales realizadas en cada especialidad así como las tareas y pasos para la ejecución de estas.	GRUPO DE EXPERTOS
Relación entre los Insumos	Se identificarán las relaciones entre los insumos para la estructuración posterior de la información	Se llevará a cabo la estructuración de la información identificando las funciones, actividades y pasos principales determinando su priorización en cuestión de capacitación y se determinarán los vínculos entre los perfiles de puesto, la currícula de capacitación y las actividades realizadas actualmente por categoría.	COMNCA E INTELMEEX
Estructuración de la Información	Estructurar la información identificando las funciones correspondientes a cada categoría y los vínculos entre los insumos utilizados	Contener el perfil de capacitación para cada categoría de las diferentes especialidades, en base al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.	COMNCA INTELMEEX E
Conformación de Perfil de Capacitación	Conformar el perfil de capacitación con base a la estructuración de la información		

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

### 2.5.2 Sistema de Evaluación de la Capacitación

**Definición.** Es un proceso permanente que retroalimenta a los subsistemas actuales y futuros del sistema de capacitación.

**Objetivo.** Evaluar los cursos con base en la impresión de los participantes a los cursos antes y después de haber participado en estos, la aplicación en el puesto de trabajo de los conocimientos y habilidades aprendidos en los cursos. Todo ello de forma eficiente y confiable para la toma oportuna de decisiones y así mejorar la calidad de la capacitación.

Premisas.

- ◆ El subsistema de evaluación requiere contar con la aplicación oportuna y confiable de los instrumentos de evaluación de la capacitación y a partir de los resultados determinar el logro de los objetivos propuestos para la evaluación de impresión, aprendizaje y seguimiento de la capacitación.
- ◆ Es necesario informar a las instancias respectivas sobre los resultados del subsistema de evaluación para generar procesos de mejoras sobre los contenidos, instructores, instalaciones, aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.
- ◆ Es necesario que el subsistema sea consistente con el Sistema General de Capacitación en los aspectos técnicos-pedagógicos para responder a los objetivos de elevar la calidad de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos
- ◆ 2.5.2.1 Procedimiento Evaluación de Impresión

PASO	ACTIVIDAD
1	En los campos se distribuye los instrumentos de Evaluación curso/instructor( Evali-2)
2	Aplicación y recolección de los cuestionarios Evali-2, al finalizar el curso. La aplicación deberá ser realizada por el instructor, haciendo notar a los participantes la importancia de llenar totalmente los formatos, ya que de no ser así, se invalida la evaluación.
3	Captura de la información para el procesamiento y análisis correspondiente.
4	La Coordinación de Investigación y Evaluación entrega los resultados a instructores correspondientes.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

### 2.5.2.2 Procedimiento Evaluación de Aprendizaje

PASOS	ACTIVIDAD
1	Las Escuelas de Formación entregan los reactivos de los cursos a la Coordinación de Investigación y Evaluación, especificando el curso, especialidad, escuela y el número óptimo de reactivos por examen, para cada curso de acuerdo a su contenido y duración.
2	La Coordinación de Investigación y Evaluación revisa y selecciona reactivos, de acuerdo a su grado de dificultad.
3	La Coordinación de Investigación y Evaluación y las Escuelas de Formación. Los exámenes de conocimiento de los contenidos de los cursos, para aplicarse antes y después del curso de capacitación.
4	Aplicación de los exámenes de conocimiento antes y después del curso. Al término de la aplicación se entregan los exámenes al Coordinador del Campus.
5	Captura, procesamiento y análisis correspondientes por parte de la Coordinación de Investigación y Evaluación.
6	La Coordinación de Investigación y Evaluación entrega los resultados a las instancias correspondientes.

### 2.5.2.3 Procedimiento de Evaluación de Seguimiento

PASOS	ACTIVIDAD
1	Se determina la muestra representativa de las personas que asisten a los cursos para la aplicación de la evaluación de seguimiento.
2	Determinación de las actividades observables prioritarias, para las que se diseñaron los cursos, que sean producto de los resultados del Sistema General de Capacitación (SGC), en el caso que sean cursos que no sean producto del SGC se definirán las actividades y las conductas observables a partir de los objetivos del curso.
3	Determinación de los cuestionarios dirigidos al participante, se incluyen los datos de expediente del participante, nombre, código y fecha de impartición del curso. Conformar juegos de dos cuestionarios: el del participante (Evalst-2) y del jefe inmediato (Evalst-2). Se distribuyen los juegos de cuestionarios a Campus.
4	Procesamiento de la información para la elaboración del reporte por parte de la Coordinación de Investigación y Evaluación.
5	La Coordinación de Investigación y Evaluación entrega los resultados a las instancias correspondientes.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

### 2.5.2.4 Resultados/productos del Sistema de Evaluación

- Implementación del curso
- Aplicabilidad de los contenidos del curso.
- Organización del curso en relación al instructor.
- Efectividad del aprendizaje en relación al instructor.
- Cantidad adecuada de materiales de apoyo al proceso de instrucción.
- Calidad de la impresión de los materiales de apoyo al proceso de instrucción.
- Aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en el curso.
- Desempeño en el puesto de trabajo a partir del curso.
- Instalaciones e infraestructura en la que se imparten los cursos.

### 2.5.2.5 Relación con Otros Subsistemas

El Subsistema de Evaluación se relaciona con el Subsistema de Programas Generales, instructores-diseñadores del curso y particularmente con el Subsistema de Operación de la Capacitación como un insumo para:

- Retroalimentación sobre los resultados, con el objeto de elevar la calidad de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos direccionados a la misión Telmex.
- Vigilar y controlar el desarrollo de la capacitación.
- Determinación del nivel de cumplimiento del estándar establecido para cada uno de los productos de este subsistema.

### 2.5.3 Sistema Instructores-Diseñadores de Cursos.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

**Definición.** Este es el Subsistema que define la parte productiva de la capacitación. Los diseñadores generando productos cuya calidad será controlada por las normas establecidas en el modelo de diseño de INTTELMEX y los instructores cuya actuación se traduce en el máspreciado producto. “La Hora Clase”, de la cual la calidad se define en términos de estándares de instrucción.

**Objetivo.** Garantizar que quienes diseñen o impartan la capacitación reúnen los requisitos indispensables para desempeñar dichas funciones, de acuerdo a la metodología técnico-pedagógico establecido por el INTTELMEX.

Para la conformación de una plantilla suficiente de instructores-diseñadores para capacitación y diseño de programas generales se comisionará al INTTELMEX al personal sindicalizado necesario que la COMNCA seleccione en la inteligencia de que los instructores-diseñadores de los programas generales representarán el 50% del total requerido.

Las necesidades de instructores se presentan en dos modalidades.

a) INSTRUCTORES DE PLANTILLA.

Son aquellos que de manera permanente se comisionan al INTTELMEX para la Impartición de programas de capacitación.

b) INSTRUCTORES AUXILIARES.

Son aquellos que de manera eventual o específica de cursos apoyen la Impartición de capacitación.

Empresa y Sindicato acuerden que para comisionar personal sindicalizado de Telmex al INTTELMEX los instructores-diseñadores deberán de cumplir con los perfiles y el procedimiento establecidos por COMNCA.

### 2.5.3.1 Perfil del Instructor-Diseñador

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

**Propósito.** El presente perfil se desarrolló con la finalidad de proporcionar un marco de referencia para todas las actividades, procesos y procedimientos relativos a la selección, desarrollo, formación y evaluación de Instructores - Diseñadores que laboran en el Instituto. Para el Desempeño de la Función de Instrucción

La siguiente tabla muestra las actividades principales de instrucción y diseño, así como las habilidades y conocimientos mínimos requeridos para la selección de candidatos a desempeñar estas funciones.

ACTIVIDADES PRINCIPALES A DESARROLLAR	HABILIDADES MÍNIMAS	CONOCIMIENTOS MÍNIMOS
De Instrucción <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planeación</li> <li>◆ Preparación</li> <li>◆ Ejecución</li> <li>◆ Evaluación</li> </ul> De Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Actividades de análisis</li> <li>◆ Diseño de materiales didácticos</li> <li>◆ Desarrollo de materiales didácticos</li> <li>◆ Validación materiales desarrollados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Análisis</li> <li>◆ Síntesis</li> <li>◆ Evaluación</li> <li>◆ Comunicación verbal y escrita</li> <li>◆ Escuchar</li> <li>◆ Relaciones interpersonales</li> <li>◆ Manejo de contingencias</li> <li>◆ Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ortografía</li> <li>◆ Redacción</li> <li>◆ Conocimientos específicos a su área de especialidad</li> </ul>

### 2.5.3.2 Descripción de las Actividades de Instrucción

Como se muestra en la tabla anterior existen cuatro actividades principales a desempeñar dentro de la función de instrucción.

La siguiente tabla es una breve descripción de cada una de las actividades, así como también algunas de las principales subactividades.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

### 2.5.3.3 Perfil del Instructor-Diseñador

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	SUBACTIVIDADES
♦ Planeación	Consiste en identificar la estrategia o estrategias que deberá seguir el instructor para alcanzar los objetivos del curso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Revisión de la Guía de Instrucción o de las Cartas Descriptivas</li> <li>♦ Identificar los tiempos con que cuente</li> <li>♦ Identificar los requerimientos materiales</li> <li>♦ Revisión de las condiciones de impartición</li> </ul>
♦ Preparación	Consiste en preparar todos los elementos y condiciones para impartir el curso antes de que este inicie	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Contar con el (los) coordinador (es) del curso para analizar detalles( fechas, horarios, participantes, materiales, etc.)</li> <li>♦ Estudio del material del curso</li> <li>♦ Preparación de formatos administrativos necesarios(lista de asistencia,, formatos de evaluación, etc.)</li> <li>♦ Preparación de apoyos didácticos (acetatos, hojas de rotafollo, ejercicios)</li> <li>♦ Preparación de condiciones de aula (disposición de aula, equipos, material del participante, etc.)</li> <li>♦ Revisión de estado de equipos</li> </ul>
♦ Ejecución	Consiste en la administración del curso ante el desarrollo de este	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Aplicar las técnicas y actividades de instrucción planeadas en las guías de instrucción o cartas descriptivas</li> <li>♦ Organización diario del lugar de instrucción</li> <li>♦ Realizar reportes de ausencias, retardos e incapacidades</li> <li>♦ Reportar daños de materiales y equipos</li> <li>♦ Efectuar reporte final del curso</li> </ul>
♦ Evaluación	Consiste en la verificación de la efectividad de las diferentes técnicas y actividades de instrucción durante y después del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Aplicar evaluación de Pre y Post</li> <li>♦ Autoreforzamiento con los resultados de Pre, Post y Evaluación 2.</li> </ul>



## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

### 2.5.3.4 Perfil del Instructor -Diseñador

Descripción General de las Actividades de Diseño.

Como se muestra en la siguiente tabla existen cuatro actividades principales a desempeñar dentro de la función de diseño; la siguiente tabla es una breve descripción de cada una de las actividades de diseño, así como también algunas de las principales subactividades.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	SUBACTIVIDADES
Actividades de análisis	Consiste en brindar apoyo en la planeación de cursos en cuanto al obtención de información pertinente determinación de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyar el desarrollo de actividades de obtención de información.</li> <li>● Apoyar las actividades de análisis de información.</li> </ul>
Actividades de diseño	Consiste en el diseño de los elementos principales de todo curso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar objetivos.</li> <li>● Diseñar pruebas.</li> <li>● Determinar métodos de instrucción y requerimientos.</li> <li>● Estructurar los materiales.</li> <li>● Realizar los reportes de avance correspondientes.</li> </ul>
Actividades de desarrollo	Consiste en la "construcción de los materiales didácticos correspondientes al curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar los contenidos.</li> <li>● Desarrollar las prácticas y ejercicios.</li> <li>● Desarrollar los apoyos didácticos.</li> <li>● Hacer revisiones de redacción y ortografía</li> <li>● Realizar correcciones después de cada revisión.</li> <li>● Realizar los reportes de avance correspondientes.</li> </ul>
Resultados de validación	Consiste someter los materiales a los procesos de validación establecidos en el modelo de diseño INTELMEX surgidas en pilotajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informarse con coordinadores fechas y condiciones de pilotaje.</li> <li>● Realizar los pilotajes ( instruir si es posible documentos, comentarios y correcciones, etc.) del curso.</li> <li>● Realizar reportes del pilotaje.</li> <li>● Realizar cambios y correcciones.</li> </ul>

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

#### 2.5.3.5 Normas Generales del Sistema Instructor-Diseñador

**Introducción:** En esta sección se tratan normas de aspectos generales y de tipo administrativo que afectan al subsistema de instructores- diseñadores.

ASPECTO	NORMAS
RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El INTELMEX determinará en función de las cargas de trabajo y de lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo, la cantidad de instructores-diseñadores que se requerirán para dar cumplimiento a los compromisos de capacitación y diseño de cursos.</li> <li>• Para cada requisición de instructor-diseñador el STRM deberá presentar un máximo de tres candidatos</li> </ul>
SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El INTELMEX diseñará las pruebas de conocimiento y habilidades mínimas.</li> <li>• El INTELMEX en coordinación con la representación sindical correspondiente establecerá la fecha de aplicación de los exámenes de conocimientos y/o habilidades a los candidatos.</li> <li>• El INTELMEX determinará el lugar y horarios de aplicación de exámenes para la selección</li> <li>• El INTELMEX designará a las personas que organizan y coordinan la aplicación de las pruebas a los candidatos.</li> <li>• La COMNCA (Empresa) tramitará ante Relaciones Laborales Telmex, los permisos correspondientes a los candidatos a instructores-diseñadores, para que estos puedan presentar los exámenes, previstos en este documento.</li> </ul>
COMISION PARA LOS INSTRUCTORES DISEÑADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El INTELMEX en acuerdo con la representación sindical correspondiente, establecerá la fechas de inicio de la comisión de instructores-diseñadores, a cual será notificada por escrito a la COMNCA y a Recursos Humanos (Telmex)</li> <li>• LA COMNCA (Empresa) tramitará ante Relaciones Laborales los permisos correspondientes ( a la Comisión) de los nuevos instructores-diseñadores</li> <li>• La Comisión para un instructor -diseñador auxiliar será máximo de seis meses y generalmente estará ajustada al programa de cursos o cursos que impartirá.</li> <li>• El tiempo de comisión de un instructor-diseñador (siempre y cuando no sea auxiliar) será de un año.</li> <li>• La comisión de un instructor-diseñador podría ser terminada anticipadamente (previo acuerdo con la representación sindical correspondiente), si por algún motivo el comisionado no cumple con los siguientes aspectos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>En funciones de Instrucción.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Cumplimiento de los aspecto y procedimientos administrativos establecidos en el C.C.T. y el Reglamento Interior de Trabajo (Telmex).</li> <li>• Resultados de las evaluaciones que corresponden a curso que imparte.</li> </ul> </li> <li>En funciones de Diseño                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Cumplimiento de los aspectos y procedimientos administrativos establecidos en el C.C.T., y el Reglamento Interior de Trabajo (TELMEX).</li> <li>• Apego al plan de trabajo</li> <li>• Resultados de evaluaciones al producto final.</li> </ul> </li> <li>Otros causas no inherentes al comisionado.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelación justificada de curso o programa a impartir o desarrollar.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El INTELMEX determinará los programas y cursos de formación para instructores-diseñadores a sí como la duración de estos, notificándolo a la COMNCA.</li> <li>• El INTELMEX aplicará evaluaciones de aprendizaje durante y al final de cada curso o programa.</li> </ul>

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

LUGAR DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"><li>● El INTELMEX determinará el lugar de trabajo de los instructores-diseñadores, proporcionando el espacio físico y las condiciones adecuadas para el desempeño de las funciones de instrucción y diseño de cursos.</li><li>● Los instructores-diseñadores de plantilla laborarán de manera permanente en el INTELMEX mientras dure su comisión.</li><li>● En el caso de los instructores-diseñadores auxiliares, al término del curso o programa deberán regresar a su lugar de trabajo en TELMEX, lo cual significa que su permanencia en el Instituto será de forma discontinuo.</li></ul>
CARTERA DE INSTRUCTORES	<ul style="list-style-type: none"><li>● Todo candidato a instructor-diseñador que pase por los procesos de selección correspondiente, aprobando los exámenes establecidos para ellos. Será incluido en una base de datos a la que llamará "cartera de instructores-diseñadores".</li><li>● Cuando se requiere el apoyo de un instructor-diseñador, se tendrá que verificar el primera instancia si es posible cubrir dicho requerimiento con alguien incluido en la cartera de instructores-diseñadores.</li></ul>

#### 2.5.4 Sistema de Operación de la Capacitación

**Definición.** Es el seguimiento y control de los programas de Capacitación establecidos

**Objetivo.** Dar seguimiento y control a todos los programas de capacitación, en función de las prioridades y necesidades más urgentes del servicio, tratando de mantener un adecuado equilibrio entre la productividad y la capacitación, verificando que se cubra todo el personal asignado en los tiempos programados y que se cuente, con los recursos humanos y materiales acordados para cada curso a fin de mantener la calidad de la capacitación en cada evento.

Premisas.

- Este subsistema conocerá y adecuará la implementación de todos los programas que se elaboran en forma paralela del programa de DNC, en función de las prioridades y necesidades más urgentes del servicio y la formación de los recursos de la Empresa.
- Se atenderá la problemática relacionada con el objetivo de este Subsistema.
- Se dará seguimiento y control a los programas de capacitación, utilizando como herramienta un sistema Mecanizado, contando con la información que permita el análisis de la problemática que surja en el Proceso de Operación de la Capacitación.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

- Se harán reuniones mensuales para verificar la adecuada aplicación de los Programas de Capacitación y originar los acuerdos necesarios para la corrección de las decisiones que se hubieran presentado.
- Se respetará el Sistema de Instancias para la solución de la problemática de operación presentadas.

### 2.5.4.1 Relación con otros Sistemas

El Subsistema de Operación de la Capacitación tendrá estrecha relación con los Subsistema de Detección de Necesidades de capacitación y de Evaluación de la Capacitación.

### 2.5.5 Sistema Abiertos de Enseñanza.

**Definición.** Es la operación seguimiento a los programas de educación primaria y secundaria y preparatoria para los trabajadores telefonistas.

**Objetivo.** Coadyuvar a la profesionalización académica de los trabajadores, certificándolo en educación primaria, secundaria y media superior a través de sistemas abiertos de enseñanza.

Premisas.

1. Los programas de sistemas abiertos de enseñanza promovidos por la Empresa, están dirigidos a todos los trabajadores sindicalizados de Teléfonos de México S.A. de C. V
2. La operación de los sistemas abiertos de enseñanza en su modalidad de educación básica esta de acuerdo a lo establecido en la Cláusula 185 del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor.
3. Para la implantación y operación de los sistemas abiertos de enseñanza, se atenderán las disposiciones de las siguientes instancias que corresponden en cada caso.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

- La Secretaría de Educación Pública, a través del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).
  - La Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Dirección General de Bachillerato.
4. Del mismo modo estarán sujetas a:
- a) Los lineamientos administrativos acordados por la COMNCA y el INTELMEX.
  - b) El programa de materias definido por la COMNCA y el INTELMEX para iniciar los círculos de estudio necesarios.
- 5) Los procesos se realizarán con base en los criterios acordados por COMNCA e INTELMEX.

### 2.5.5.1 Proceso Aplicable a Educación Básica Mediante Círculos de Estudio Telmex .

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES
Dimensionamiento de la demanda potencial	Identificar la eventual población a cubrir y su jubilación a nivel nacional.	Cuando no exista programa de operación o los existentes se encuentren como mínimo en un 50% de avance, se realizará la actividad. a) COMNCA sindical entregará al INTELMEX la demanda potencial. b) LA COMNCA analizará la demanda potencial a través de subsistema sistema abierta de enseñanza, considerando garantizar su terminación con base en un índice de diserción mínimo del 30%.	A) COMNCA B) INTELMEX
Difusión del programa	Realizar la pre-inscripción al programa	La COMNCA y el INTELMEX determinarán la mecánica de difusión, fijando el periodo de preinscripción, donde cada aspirante deberá cubrir los requisitos que para ello se marquen.	A) COMNCA B) INTELMEX
Integración de la demanda real	Determinar la demanda a atender.	El INTELMEX integrará la demanda real por localidad y/o círculo de estudio, especificando los horarios de asesoría, la cantidad de grupos a operar, donde cada uno de ellos deberá contar con ocho participantes como mínimo.	A) COMNCA B) INTELMEX
Planeación del programa	Obtener la clasificación de grupos.	COMNCA e INTELMEX determinarán la fecha de arranque del programa: Estructura en calendario de pláticas informativas y coordinará su impartición de acuerdo a criterios	A) COMNCA B) INTELMEX

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

Registro de inscripción ante el INEA.	Registrar al personal ante el INEA	establecidos. El INTELMEX entregará la documentación de cada trabajador al INEA para su cotejo y aprobación. Del mismo modo la COMNCA y el INTELMEX fijarán el período de inscripción al programa en cuestión, supervisando el llenado correcto de la forma daría para el efecto proporciona el INEA.	A) COMNCA B) INTELMEX
Apertura e inicio del programa	Asegurar la marcha del programa conforme a lo acordado	COMNCA e INTELMEX verificarán que el arranque del programa se lleve a cabo según lo acordado.	A) COMNCA B) INTELMEX
Seguimiento del programa	Asegurar la marcha del programa conforme a lo acordado.	COMNCA e INTELMEX revisarán periódicamente el avance del programa y verificarán que las funciones de supervisión, control, elaboración y entrega de reportes de programas se lleve a cabo convenientemente, asegurando su realización en forma oportuna.	A) COMNCA B) INTELMEX
Cierre del programa	Dar por concluido el programa	COMNCA e INTELMEX informarán a los trabajadores y a los jefes de línea respectivamente de la terminación del programa y obtendrán la relación del personal a certificar.	A) COMNCA B) INTELMEX
Certificación.	Obtención del certificado oficial de primaria o secundaria.	El INTELMEX realizará los trámites en forma directa o a través de la gestoría autorizada, para la obtención de certificados correspondientes ante el INEA. COMNCA e INTELMEX determinarán el tiempo y la forma para realizar la entrega de estos certificados a los trabajadores.	A) COMNCA B) INTELMEX

#### 2.5.5.2 Proceso Aplicable a Educación Básica bajo la Modalidad de Beca.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES
Solicitud de Beca	Oficializar la participación de cada trabajador en el programa	En aquellas localidades donde no se reúna el mínimo de 8 (ocho) participantes para formar un Círculo de Estudio Telmex , cada aspirante deberá seleccionar una escuela o instituto donde desea cursar su Educación Básica, llenar la cédula de inscripción correspondiente y entregarla al coordinador responsable del INTELMEX.	a) Cada trabajador b) INTELMEX
Paso de inscripción y colegiaturas	Cubrir los pasos que le permitan al trabajador iniciar o continuar sus estudios en la escuela o instituto de su elección	El coordinador del INTELMEX tramitará los pagos correspondientes a inscripción y/o colegiatura al primer materia del programa a la continuación de este, a nombre del trabajador.	b) INTELMEX
Inscripción	Alta del trabajador en el sistema abierto	El aspirante deberá incluir al instituto o escuela de su elección para realizar la inscripción de la materia que corresponda según el plan de estudios de dicha institución.	a) Cada trabajador
Calificaciones	Conocimiento de los resultados obtenidos y acreditación en el sistema de control y reportaje	Cada trabajador recogerá las calificaciones de los exámenes. El coordinador del INTELMEX solicitará los resultados a la escuela o instituto correspondiente con la finalidad de integrar el expediente por trabajador.	a) Cada trabajador b) INTELMEX
Seguimiento del programa	Asegurar la marcha del programa conforme a lo acordado	COMNCA e INTELMEX revisarán periódicamente el avance del programa y verificarán que las funciones de supervisión, control y reportaje del programa se lleven a cabo convenientemente, asegurando su calificación.	a) COMNCA b) INTELMEX

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

Certificación	Obtención del certificado oficial de primaria o secundaria	El trabajador realizará fuera del horario de trabajo, los trámites de forma directa o a través de la escuela o instituto elegido, para la obtención de su certificado de primaria o secundaria abierta, ante la instancia correspondiente del INEA.	a) Cada trabajador
---------------	--	---	--------------------

#### 2.5.5.3 Proceso Aplicable a Preparatoria Abierta

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Convocatoria	Dar a conocer las características y reglamentación del programa	En fecha preestablecida INTELMEX y Sindicato, lanzarán la convocatoria para el programa de becas de preparatoria abierta para el personal sindicalizado de TELMEX, especificándose requisitos de inscripción, lugar y periodo de recepción de cédulas de inscripción.	a) COMNCA b) INTELMEX
Solicitud de Beca	Oficializar la participación de cada trabajador en el programa	Cada aspirante previa selección de la escuela o instituto donde cursará la preparatoria abierta, deberá llenar la cédula de inscripción al programa y entregarla al coordinador responsable del INTELMEX.	a) Cada trabajador b) INTELMEX
Pago de inscripción y/o colegiatura	Cubrir los pagos que le permitan al trabajador iniciar o continuar sus estudios en la escuela o instituto de su elección	El coordinador de INTELMEX realizará los pagos correspondientes a inscripción y/o colegiatura para el primer material del programa o la continuación de éste, a nombre del trabajador.	a) INTELMEX
Inscripción	Alta del trabajador en el Sistema Abierto	El aspirante deberá acudir al instituto o escuela de su elección para realizar la inscripción a la materia que corresponda, según el plan de estudios de dicha institución.	a) Cada trabajador
Calificaciones	Conocimiento de los resultados obtenidos y acreditación en el sistema de control y reportaje	Cada trabajador recogerá las calificaciones de los exámenes presentados. El coordinador de INTELMEX solicitará los resultados a la escuela o instituto correspondiente.	a) Cada trabajador b) INTELMEX
Seguimiento al programa	Asegurar la marcha del programa conforme a lo acordado	COMNCA e INTELMEX revisarán periódicamente el avance del programa y verificarán que las funciones de supervisión, control y reportaje del programa se lleven a cabo convenientemente, aseguren de su realización en forma oportuna.	a) COMNCA b) INTELMEX
Calificación	Obtención del certificado oficial de preparatoria	El trabajador realizará fuera del horario de trabajo, los trámites en forma directa o a través de la escuela o instituto elegido, para la obtención de su certificado de preparatoria abierta, ante la instancia correspondiente de la S.E.P.	a) Cada trabajador

#### 2.5.5.4 Relación con Otros Sistemas

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

- Planes de desarrollo profesional
- Cursos libres
- Historial de capacitación

#### 2.5.6 Sistema Historial de Capacitación

**Definición.** Es el proceso mediante el cual se lleva un registro de todos y cada uno de los cursos en los que los trabajadores han participado.

**Objetivo.** El objetivo de este subsistema, es el contar con un banco de datos detallado de los cursos en que cada trabajador ha participado, así como las fechas y lugares en los cuales se impartió. Con la finalidad de que sea utilizado por la COMNCA y el INTELMEX como elemento de análisis para la toma de decisiones en lo referente a la capacitación.

Premisas.

- 1) Contar en cada campus del INTELMEX con un sistema computarizado que considere todos los datos del curso y participantes.
- 2) Cada campus hace un control y registro de los trabajadores que participarán en los cursos y que se impartan en el área de su responsabilidad.
- 3) Las entidades involucradas en aspectos de capacitación deberán presentar toda la información de los trabajadores que participarán en los cursos, a INTELMEX y/o COMNCA para efectos de actualización de los registros del historial.

#### 2.5.7 Sistema Planes de desarrollo Profesional

**Definición.** Son opciones diversas de trayectoria curricular para lograr certificaciones académicas a diferentes niveles.

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

**Objetivo.** Proporcionar a los trabajadores de la Empresa diversas alternativas, a través de las cuales puedan obtener reconocimientos académicos de carácter oficial.

Como parte importante del Sistema General de Capacitación este subsistema tiene como propósito, dar la posibilidad para que los trabajadores telefonistas, logren la superación académica y laboral, por medio del estudio en todos los niveles.

Parte importante en este proyecto, juegan los convenios que en la capital de la República y en algunos puntos del interior, se establecen con Instituciones de nivel superior para lograr la titulación de los trabajadores de la empresa Teléfonos de México que tengan esta posibilidad y que en buen número lo están logrando.

Un aspecto de particular importancia es que dentro del esquema de acuerdos, quede establecido el que se diseñen trayectorias curriculares, que sean plenamente reconocidas por escuelas del Sistema Educativo Nacional y, así dar consistencia al proyecto sindical de profesionalización de los trabajadores, estos trabajos también dan continuidad a los resultados obtenidos en el Subsistema Abierto de Enseñanza.

Premisas.

- 1) Los planes de desarrollo profesional generados en este subsistema deberán coincidir con los propósitos y necesidades de la Empresa.
- 2) Los planes de desarrollo profesional deberán apoyar el logro de los siguientes propósitos.
  - a) Que los trabajadores obtengan reconocimientos académicos de nivel medio (exceptuando los estudios de preparatoria pertenecientes al subsistema de abierto de enseñanza).
  - b) Que los trabajadores concluyan estudios no terminados de nivel medio (exceptuando los estudios de preparatoria pertenecientes al subsistema abierto de enseñanza).
  - c) Que los estudios refuercen los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar sus actividades dentro de la empresa.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

- 3) La Empresa y el Sindicato podrán diseñar de común acuerdo una o más carreras específicas que respondan a las necesidades propias de la empresa, y buscará el reconocimiento oficial por parte de la autoridad correspondiente.
- 4) Los cursos de este subsistema se realizarán fuera del horario de trabajo.
- 5) Los trabajadores de Telmex deberán cumplir con los reglamentos de la institución educativa involucrada en este subsistema.

### 2.5.7.1 Relación con Otros Sistemas.

- 1) Programas Generales. De este se obtendrán materias que puedan formar parte de un curriculum particular.
- 2) Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Muchas materias podrán obtener su reconocimiento a través de este medio.
- 3) Sistemas Abiertos de Enseñanza. De este se obtendrán materias que puedan formar parte de un curriculum particular.
- 4) Cursos Libres. Este subsistema brinda la posibilidad de cursos, materias del curriculum particular. Establece además el modo de operación del subsistema.

### 2.5.8 Sistema Planes de Desarrollo para la Asimilación y Transferencia Tecnológica.

**Definición.** Es el proceso mediante el cual se desarrollan recursos humanos, para llevar a cabo la asimilación y transferencia de tecnología aplicada a las áreas de telecomunicaciones y, cuyo sentido es de los proveedores hacia TELMEX y sus trabajadores.

**Objetivo.** Contar con recursos humanos altamente especializados, para llevar a cabo los procesos de transferencia y asimilación tecnológica en materia de telecomunicaciones.

Premisas.

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

- La COMNCA y el INTELMEX determinarán las áreas motivo de estudio para la asimilación y transferencia tecnológica a partir de los prioridades estratégicas de la Empresa.
- Con base a lo establecido por las instituciones, así como por los centro de investigación científica y tecnológica la COMNCA y el INTELMEX diseñarán el perfil de los aspirantes, y lo darán a conocer al personal.
- Los trabajadores que participen en la asimilación y transferencia de tecnología serán seleccionados entre el personal de Teléfonos de México, y en apego a los requisitos establecidos por COMNCA e INTELMEX.
- La COMNCA y el INTELMEX determinarán los convenios pertinentes con instituciones educativos y/o centros de investigación nacionales y extranjeros para garantizar el desarrollo de dichos recursos humanos.

#### 2.5.8.1 Procedimientos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Integración del grupo de trabajo formado por Telmex, COMNCA e INTELMEX	COMNCA E INTELMEX
Determinación de las áreas de investigación	GRUPO DE TRABAJO
Establecimiento del programa de trabajo para el proyecto	GRUPO DE TRABAJO
Selección de las Instituciones y/o centros de investigación pertinentes para el proyecto	GRUPO DE TRABAJO
Diseño del perfil del candidato.	GRUPO DE TRABAJO
Lanzamiento de la convocatoria de selección de candidatos.	COMNCA E INTELMEX
Selección de candidatos	INTELMEX
Elaboración de carta compromiso de los candidatos aceptados	Telmex
Seguimiento a la formación de los recursos humanos	GRUPO DE TRABAJO
Asignación del recurso humano a los proyectos de la Empresa	Telmex

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.



### 2.5.8.2 Relación con Otros Sistemas

Este subsistema deberá retroalimentar a los siguientes subsistemas

SUBSISTEMA	EFEECTO DE LA RETROALIMENTACION
Programas Generales Normalización y Certificación de Competencia Laboral Instructores-diseñadores de cursos	Realización de las curriculas adecuación de criterios de desempeño según sea el caso Actualización tecnológica y formas de enseñanza en su caso.

### 2.5.9 Detección de Necesidades de Capacitación

**Definición.** Es el proceso mediante el cual se identificarán objetivamente las necesidades de capacitación de los trabajadores.

**Objetivo.** Detectar las necesidades de capacitación que los trabajadores tienen para el óptimo desarrollo de sus necesidades.

Premisas.

- El proceso de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) será coordinado por COMNCA.
- Para la adecuada aplicación de la DNC, es necesario contar con catálogos actualizados de cursos, localidades, especialidades, categorías, edificios, ya que estos es un insumo importante para las etapas del proceso.

## CAPITULO SEGUNDO

### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

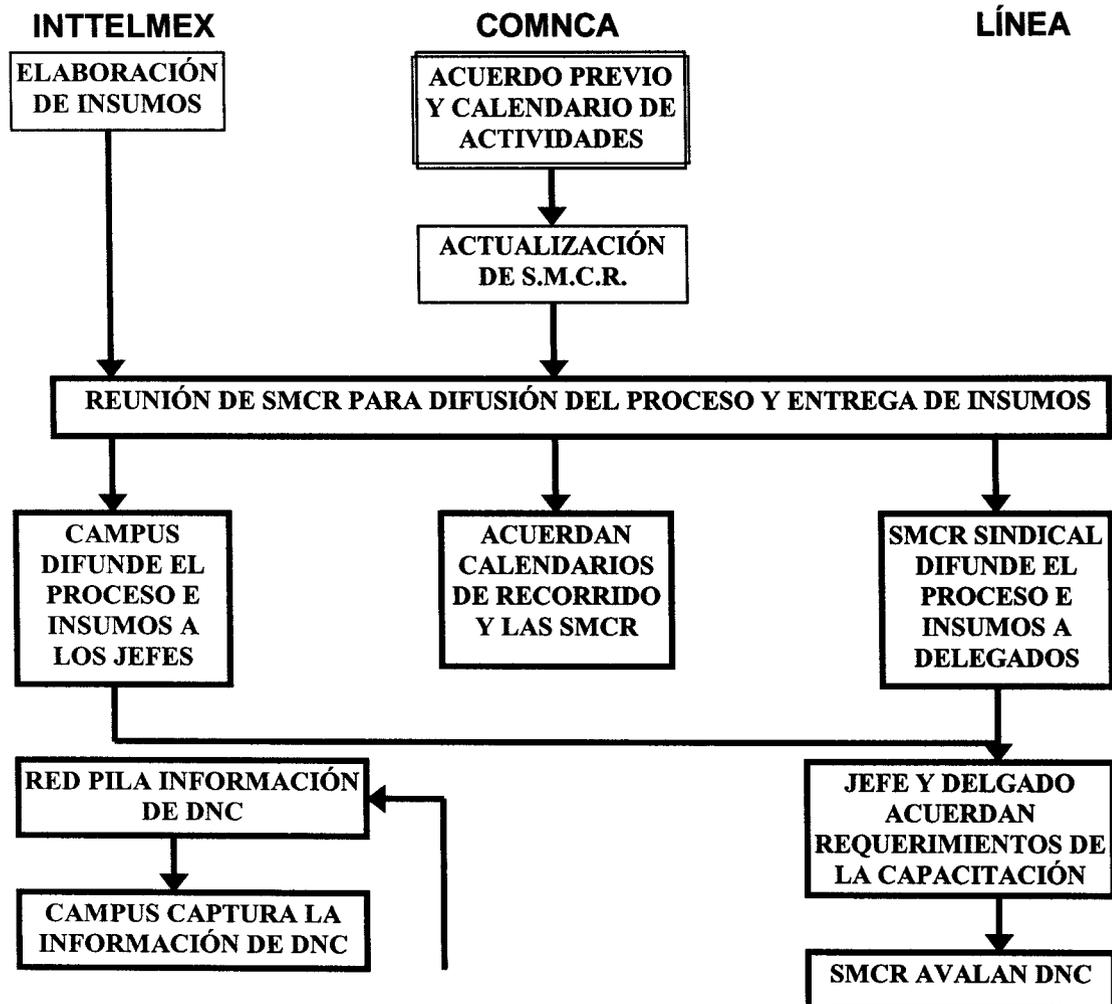
- Los resultados de la DNC se obtendrán un sistema mecanizado, por lo que es necesario que este se encuentre dado de alta en todos los campus del INTTELMEX.
- El sistema mecanizado deberá contar con la información actualizada en cuanto datos de los trabajadores, catálogos de cursos, localidades, especialidades, categorías y edificios.
- Cualquier modificación a los catálogos deberá ser efectuada por el área responsable del INTTELMEX, notificándola a COMNCA para el correcto llenado del formato de DNC, es necesario utilizar el instructivo anexo a este.
- Para un adecuado procesamiento de los requerimientos de capacitación, es necesario contar con la información completa obtenida en el formato.
- El catálogo de cursos deberá utilizarse como un guía para llevar acabo la DNC, verificando: el código y nombre del curso, duración, objetivo, temario, especialidades y categorías a las que va dirigido, cursos y/o requisitos previos de estos.
- El instrumento de captación de información podría ser modificado de acuerdo a las necesidades que se presenten en el futuro, y en su caso, será realizado por el área responsable del INTTELMEX notificando a COMNCA.

# CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

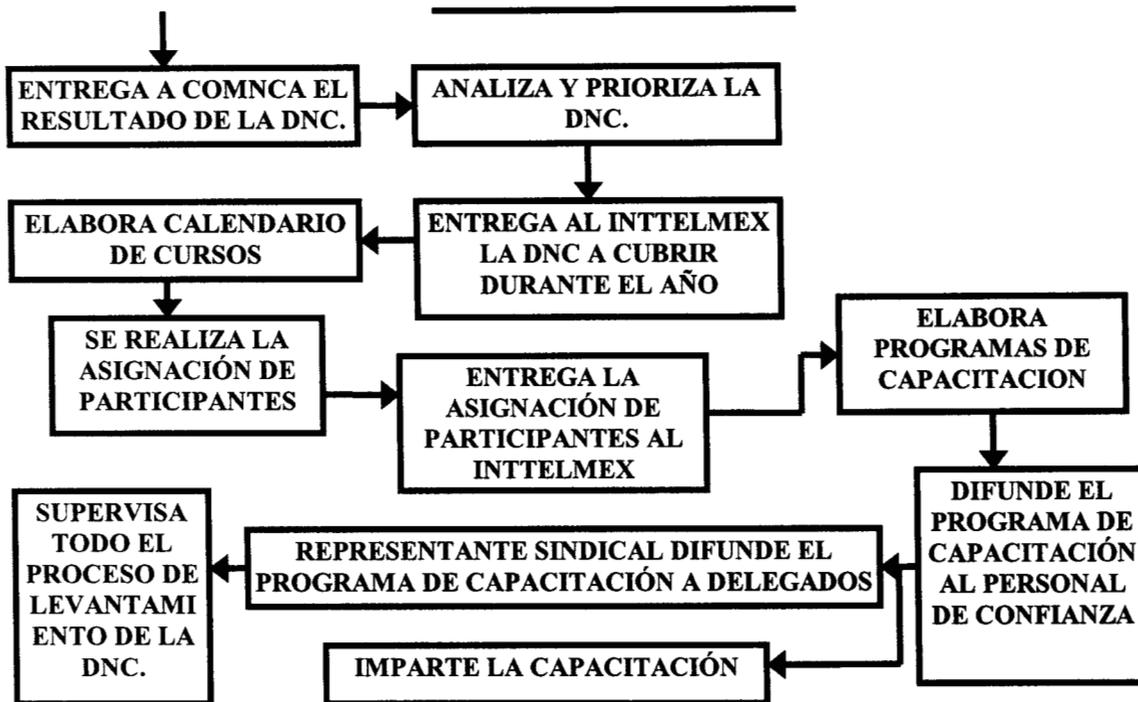


## PROCESO D.N.C (Detección de Necesidades de Capacitación)



## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.



### 2.5.9.1 Un Nuevo Esquema para Detectar Necesidades de Capacitación

Considerando que el modo actual de Detección de Necesidades de capacitación, no nos proporciona la información real, para dar a los trabajadores la capacitación requerida que permita enfrentar el nuevo entorno de sus puestos de trabajo, se hace necesario contar con un nuevo instrumento que nos ayude a identificar con precisión los conocimientos que los trabajadores deben adquirir así, como las habilidades que se deben desarrollar para resolver el problema antes citado.

Se parte de la base de desarrollar integralmente el trabajador, se debe conocer los conocimientos y habilidades que poseen y compararlos contra los que debe de tener para así poder determinar sus necesidades reales.

En lo que respecta a la forma en que deben identificarse tanto los conocimientos como las habilidades, se debe hacer desde la perspectiva de conocer el universo de conocimientos que se requieren y, a partir de esa referencia hacer la comparación contra los que el trabajador sabe, la diferencia será en lo que se debe capacitar.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

De manera práctica y con el siguiente ejemplo trataremos de explicar lo que se propone.

Si suman los **post-test** de las trayectorias curriculares de las especialidades en la forma lógica de su secuencia, tendríamos los conocimientos y habilidades que debe ir sumando el trabajador en su proceso de capacitación, por lo que aplicar este instrumento real al trabajador todo lo contestado correctamente será lo que el domina y, lo que no pueda contestar será lo que deberemos enseñar.

Para la realización de este proceso se deberá aplicar la evaluación en el puesto de trabajo.

### 2.5.10 Sistema Programas Generales

**Definición.** Es la currícula de las especialidades, que cubren necesidades de aprendizaje para el desempeño de las tareas en puesto de trabajo.

**Objetivo.** Definir la currícula o programas generales mediante la aplicación de la mecánica de funcionamiento del modelo de diseño del INTELMEX.

Este subsistema, tiene como objetivo incorporar en el curriculum de cada especialidad, los cursos que satisfagan las necesidades de conocimiento para el buen desempeño en el puesto de trabajo, por lo mismo este subsistema que se actualiza conforme varían los procedimientos de trabajo o bien con la entrada de equipos de nueva tecnología.

Cuando alguna especialidad siente que está desactualizado su curriculum, envía a COMNCA casos concretos que acrediten la desactualización, COMNCA negocia lo conducente, convoca a la reunión de expertos y procede a la revisión curriculum correspondientes, practicando posteriormente un programa de pilotaje de aquellos cursos nuevos o que fueron modificados, una vez realizado este paso se integra el curriculum.

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

Su correlación más inmediata con otros subsistemas es con el de Perfiles de Capacitación y con la Comisión de Nueva Tecnología.

Premisas.

- Todo trabajo de diseño curricular deberá realizarse dentro del marco metodológico establecido por el Instituto constituido por:

El modelo de diseño de INTELMEX, eje del proyecto de estandarización del proceso, el diseño curricular está compuesto por cuatro fases:

⇒ Fase de Análisis

⇒ Fase de Diseño

⇒ Fase de Desarrollo

⇒ Fase de Validación.

Cada una de estas fases son el contenido del Capítulo Tercero

### 2.5.10.1 Relación con Otros Sistemas

Su antecedente inmediato es el subsistema de Perfiles de Capacitación, como insumo para la generación de Programas Generales (currícula), su relación posterior es con el subsistema de evaluación.

### 2.5.11 Sistema Cursos Libres

**Definición.** Es el proceso normativo de Impartición y asistencia a los cursos fuera de la jornada laboral.

**Objetivo.** Apoyar la profesionalización de los trabajadores.

La empresa proporcionara los cursos libres que contribuyan al desarrollo profesional de sus trabajadores, los cuales serán en tiempo y contenido a los módulos del Sistema General de Capacitación y tendrán valor curricular. Serán impartidos por el INTELMEX gratuitamente y fuera del horario laboral. La empresa proveerá los materiales didácticos de aquellos cursos de modalidad

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

autocapacitables cuando los trabajadores lo soliciten. Para efecto de lo anterior la COMNCA establecerá las bases para la impartición de cursos libres y la capacitación autodidacta.

Premisas.

- 1) En base a lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo, la Empresa proporcionará los cursos libres que contribuyan a la profesionalización de los trabajadores, conforme al Reglamento específico que los rige.
- 2) Los cursos libres serán impartidos por el INTTELMEX y/o por otras instituciones educativas.
- 3) La COMNCA y el INTTELMEX realizarán la coordinación de asistencia de los cursos libres.
- 4) La empresa impartirá los cursos libres gratuitamente y fuera del horario laboral, proporcionando los materiales didácticos necesarios.
- 5) Los participantes de un curso libre deberá cumplir con los requisitos previos establecidos en la carátula del curso
- 6) Se impartirán cursos libres que complementen la trayectoria curricular posibilitando la formación profesional de los trabajadores.
- 7) La solicitud de curso de asignatura no incluidas en los módulos del Sistema General de Capacitación podrán ser atendidos a través del subsistema de Planes de Desarrollo Profesional.
- 8) Todos los trabajadores activos de Telmex podrán solicitar cursos libres.
- 9) Los cursos libres se impartirán en diferentes horarios.

### 2.5.11.1 Relación con Otros Sistemas

- 1) Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
- 2) Historial de Capacitación
- 3) Planes de Desarrollo Profesional.

### 2.5.12 Sistema Normalización y Certificación de Competencia Laboral

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

**Definición.** Es el proceso, mediante al cual se establecerán las normas de competencia laboral, con base en los estándares internacionales, en coordinación con el consejo de normalización y certificación de competencias laborales, en función de las mismas, se otorgará a nivel empresa a cada trabajador, la certificación de competencia laboral que corresponda, cuando este demuestre haber obtenido los conocimientos teórico-prácticos y, que es capaz de alcanzar la norma en el desempeño de su puesto de trabajo.

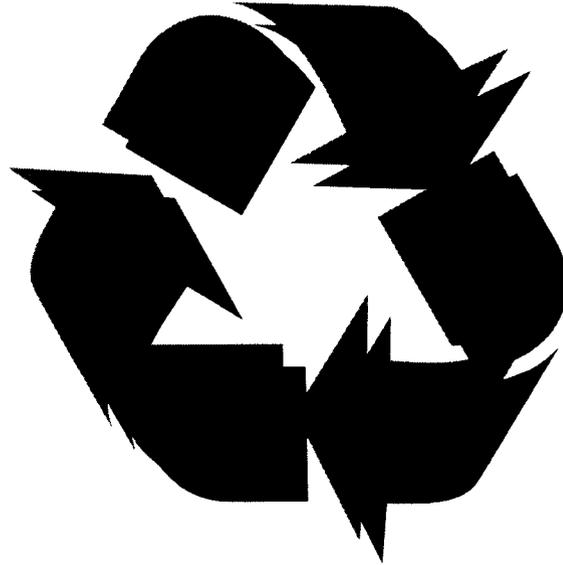
**Objetivo.** Certificar la competencia laboral de los trabajadores que cumplan satisfactoriamente los requisitos establecidos por las normas de empresa, obteniendo así un reconocimiento del **CONOCER**.

Premisas:

- Establecer normas de desempeño sobre diferentes tareas de la Empresa.
- Diseñar y establecer métodos de evaluación de dicho desempeño.
- Podrán aspirar a la Certificación todos los trabajadores de la Empresa a excepción de aquellos que estén en el período de T.C.E.A., el personal no activo de la empresa y a quienes se encuentren ejerciendo un permiso sin goce de sueldo mayor de quince días.
- Las normas o estándares de desempeño serán determinados por lo menos tres de los siguientes factores:
  - a) Estándares Internacionales de Operación
  - b) Estándares de Operación establecidos por la Empresa
  - c) Estándares de Operación establecidos por los proveedores y/o fabricantes de equipo.
  - d) La opinión de expertos del área correspondiente
  - e) La opinión de directivos del área correspondiente

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.



### 2.5.12.1 Proceso y/o Procedimiento

El proceso para el establecimiento de normas, y la certificación de las competencias laborales se describe en el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
ACORDAR LA ESPECIALIDAD A NORMALIZAR	Establecer prioridades en las especialidades de la Empresa.	Reuniones de trabajo entre las partes con: a) Representante de Recursos Humanos b) Un representante sindical de COMNCA, Y c) Un representante de Empresa de COMNCA	a) Recursos Humanos b) COMNCA
CONFORMACIÓN DEL GRUPO DIRECTIVO	Contar con un organismo regulador.	Las partes designarán a sus respectivos representantes conformados de la siguiente manera: a) Un jefe de la especialidad b) Dos representantes de COMNCA (uno por cada sector) c) Un representante del INTELMEX	a) Recursos Humanos b) INTELMEX c) COMNCA
CAPACITACIÓN DEL GRUPO DIRECTIVO	Que el grupo directivo conozca la metodología del	Asistiendo a un curso diseñado e impartido por el INTELMEX	a) COMNCA b) INTELMEX

## CAPITULO SEGUNDO

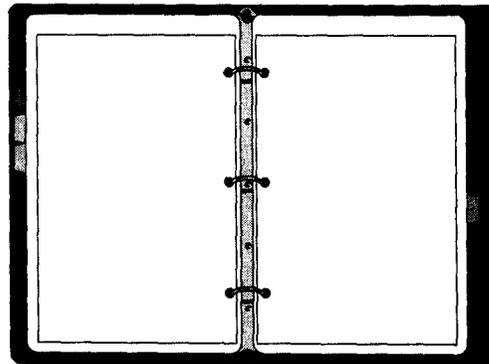
### La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

ESTABLECER LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FUNCIONAL	Análisis Funcional. Por orden al trabajo el Análisis Funcional	Desarrollar el primer nivel de desagregación del análisis funcional conforme a la metodología establecida.	GRUPO DIRECTIVO
CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO DE LA ESPECIALIDAD	Contar con un grupo operativo del Análisis Funcional	Las partes designarán a sus representantes, conforme a la siguiente manera: a) Un jefe de especialidad b) Cuatro trabajadores sindicalizados expertos en la especialidad, que representen al panorama nacional. c) Un representante de Recursos Humanos del área de evaluación(opcional)	a) Recursos Humanos b) COMNCA > STRM c) INTELMEX
CAPACITACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO	Que el grupo de trabajo domine la metodología del Análisis Funcional	Asistiendo a un curso diseñado e impartido por el INTELMEX	a) COMNCA b) INTELMEX
REALIZAR EL ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA ESPECIALIDAD	Obtener el mapa funcional de la especialidad	Cumplir la metodología del Análisis Funcional	GRUPO DE TRABAJO
ELABORAR PROPUESTAS DE NORMAS DE COMPETENCIA LABORALES	Establecer normas de competencia laboral de la especialidad y ponerlas a consideración del grupo directivo.	Derivado del Análisis Funcional, conformar los componentes de las normas de Competencia Laboral	GRUPO DE TRABAJO
VALIDACIÓN DE NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL	Contar con las normas de competencia laboral de la especialidad.	a) Análisis de las normas de competencia laboral b) Definición de la necesidad de pruebas de campo c) Pruebas de campo en caso de que se requiera d) Validación o modificación de las normas e) Validadas las normas, se entregarán a COMNCA para que ésta los resguarde, y al INTELMEX para su conocimiento	GRUPO DIRECTIVO
CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	Contar con expertos para la elaboración de los instrumentos de evaluación	Las partes designarán a sus respectivos representantes, conformados de la siguiente manera: a) Un representante del área de evaluación de Recursos Humanos b) Un miembro sindicalizado del grupo de trabajo c) Un jefe de la especialidad	GRUPO DIRECTIVO
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	Contar con los reactivos teórico-prácticos para evaluar de manera confiable y válida la competencia laboral.	1.- Identificar: a) Conocimientos asociados b) Aspectos prácticos que evidencian la competencia laboral 2.- Grupo directivo y grupo de diseño de instrumentos de evaluación, validan a través de pruebas de campo los instrumentos diseñados: 3.- Validados los instrumentos se entregan al INTELMEX para su resguardo y aplicación	a) GRUPO DIRECTIVO b) Grupo de Diseño de Instrumento de Evaluación
INTEGRACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CATÁLOGO DE NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL	Que los trabajadores de TELMEX conozcan las normas de competencia laboral, a través de las cuales puedan obtener certificación	1.- COMNCA integrará el catálogo de normas de competencia laboral 2.- COMNCA definirá el procedimiento y los medios de difusión adecuado para ello.	COMNCA
CERTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL A LOS TRABAJADORES	Extender a los trabajadores las certificaciones de competencia laboral que	INTELMEX será la entidad certificadora 1. INTELMEX elaborará un procedimiento para la certificación. 2. TELMEX elaborará un procedimiento interno para la certificación.	INTELMEX

## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	demostrado Vigilar el cumplimiento de la normatividad establecida	Interacción con Campus por parte de coordinadores	COMNCA
---	--	---	--------



## CAPITULO SEGUNDO

La Capacitación por el Sindicato de Telefonistas.

### 2.6 Comentarios al Capítulo.

La normatividad de la capacitación en México se encuentra fundamentada en la Ley Federal de Trabajo, la cual establece la obligatoriedad a los patrones de proporcionarla a sus empleados.

En Teléfonos de México S. A. de C. V., se encuentra dispuesta en el Contrato Colectivo de Trabajo ( cláusula 185), manifestando todo el desarrollo de la capacitación en el Sistema General de Capacitación (S. G .C.)

Cabe destacar que la concepción del Sistema General de Capacitación es una serie de normas y procedimientos que se basan en subsistemas los cuales buscan formalizar la capacitación de la compañía.

Por ello es fundamental conocer que procedimientos y alternativas ofrecen el Sistema General de Capacitación, para tener una idea concreta de que la capacitación en Telmex, es un pilar indiscutible para el desempeño de la entidad y fundamentalmente de los empleados.

En el mismo sentido, el Sistema General de Capacitación, denota otras áreas de capacitación que no vinculan directamente al trabajo (cursos libres). Ofrece alternativas para desarrollarse profesionalmente a los empleados.

### CAPITULO TERCERO

#### EL Inttelmex y la Enseñanza

Introducción.

**E**l Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX), como una Institución académica con infraestructura propia, para la formación especializada de los recursos humanos de TELMEX, inicia sus funciones bajo las siguientes estrategias:

- Detección de necesidades de capacitación
- Creación y actualización de contenidos de los cursos y medios de aprendizaje
- Desarrollo, formación y actualización de instructores para la capacitación
- Establecimiento de un sistema de selección de estudiantes
- Intima relación entre capacitación y productividad
- Fomento de autodesarrollo personal
- Establecimiento de curriculas de capacitación para la revisión y actualización del contenido de los cursos.

De esta forma, se tiene como objetivo fundamental, mejorar las expectativas de conocimientos del personal de Telmex que se capacita, para encontrar el óptimo desempeño de sus funciones y desarrollo, siendo para el Instituto una mejora continua en la calidad de la enseñanza.

El instituto cuenta con 6 planteles en la Ciudad de México y 8 Campus en el resto de la República. Asimismo, cada Campus cuenta con administración mecanizada en el control escolar, evaluaciones de impacto en el desarrollo de cursos, control

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza de exámenes de ascenso, y otros mecanismos que permiten garantizar la enseñanza para los empleados, garantizar la preparación de cada uno de los instructores-diseñadores que participen en la enseñanza. Por ello, este capítulo se centra en el Modelo de Diseño de Inttelmex, qué es el eje del sistema de capacitación para los empleados de Teléfonos de México S.A de C.V.

Cabe recordar que en el Subsistema Programas Generales del Sistema General de Capacitación (SGC) - observado en el capítulo segundo del presente análisis -, el objetivo fundamental de este Subsistema, es la curricula de las especialidades o programas de capacitación, para cubrir necesidades de aprendizaje laboral para el desempeño de las tareas en los puestos de trabajo.

Junto con el Subsistema Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), el Modelo de Diseño de Inttelmex se fundamenta como el pilar teórico-metodológico del aprendizaje y el desempeño laboral.

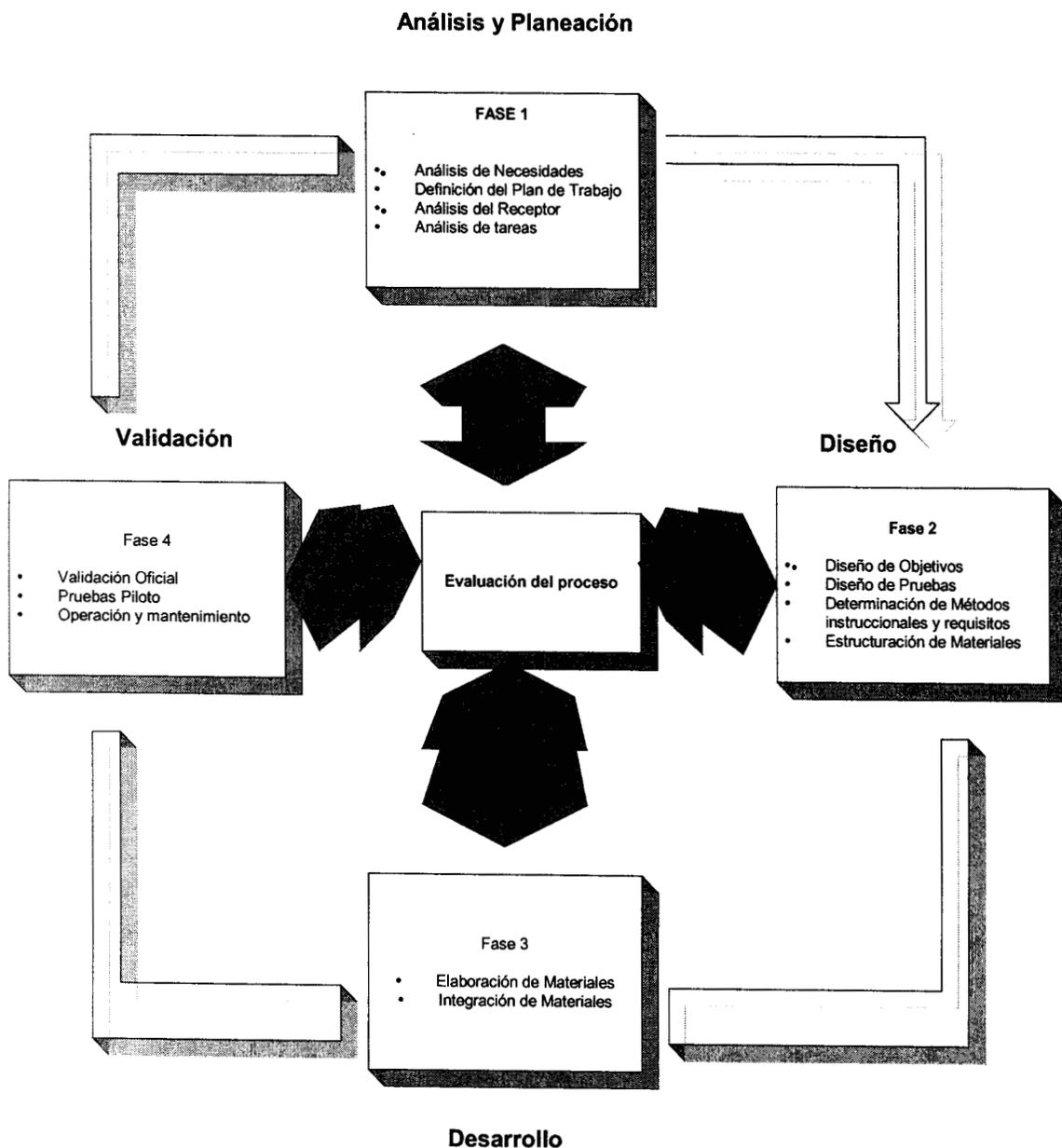
A continuación se establece el Modelo de Diseño Inttelmex, conceptualizando su funcionamiento.



# CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

## MODELO DE DISEÑO DE INTTELME



### 3. Modelo de Diseño de Inttelmex

El Modelo de Diseño de Inttelmex, surge después de un análisis riguroso a los modelos de diseño de France Telecom y South Wester Bell, el Inttelmex tomó lo mejor de estos y lo adaptó a la realidad del Instituto.<sup>22</sup>

Los propósitos del modelo de diseño son los siguientes:

#### PROPOSITOS DEL MODELO DE DISEÑO

- Dar a conocer un proceso lógico a cada Campus que componen al Inttelmex
- Apreciar las limitaciones del tiempo y dinero
- Garantizar la correspondencia de los materiales con el conocimiento y las habilidades que requieren los empleados para el desempeño de su tarea.
- Homogeneizar criterios que normarán el trabajo de desarrollo de cursos y los programas de capacitación.
- Sistematizar la forma de trabajo en cada Campus del Inttelmex

<sup>22</sup> Véase. Planeación Educativa. Modelo de Diseño de Inttelmex, P. 1

## CAPITULO TERCERO

### El Inttelmex y la enseñanza

Además de estos propósitos, el Modelo de Diseño de Inttelmex, se compone por cuatro fases esenciales, que desembocan en la evaluación de la capacitación. Las fases son las siguientes: 1) Planeación y Análisis; 2) Diseño; 3) Desarrollo; 4) Validación.

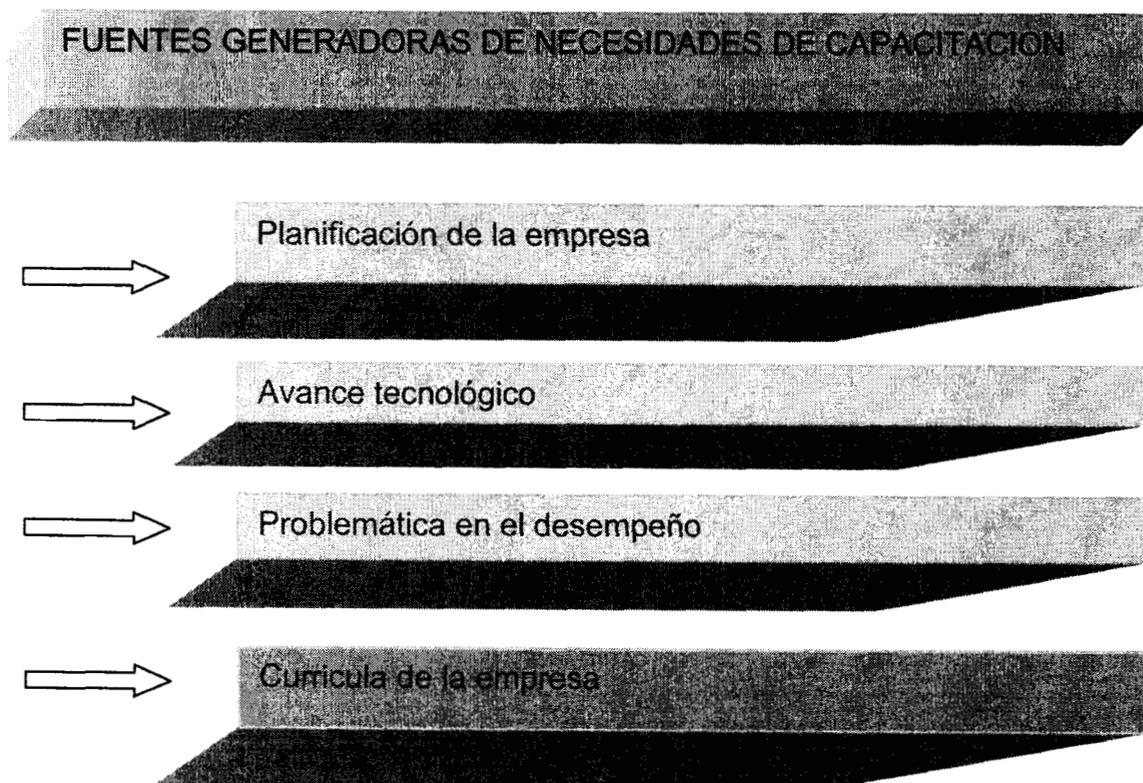
En cada una de ellas se encuentran objetivos específicos que compone las fases, a continuación se especifican cada una de ellas.

#### 3.1 Fase I: Planeación y Análisis.

Se compone por: Análisis de Necesidades; Definición del Plan de Trabajo; Análisis del Receptor; Análisis de Tareas.

##### 3.1.1 Análisis de Necesidades.

Para esta etapa es importante señalar las principales fuentes generadoras de necesidades de capacitación.



## CAPITULO TERCERO

### El Inttelmex y la enseñanza

Básicamente el análisis de necesidades para el Instituto y su realidad, se conceptualiza como un proceso para determinar cuando un problema de desempeño puede ser solventado a través de capacitación.<sup>23</sup>

Para recolectar la información necesaria, se puede recurrir a varios métodos como: entrevistas, observaciones, cuestionarios y exámenes. Los jefes de línea, los mismos trabajadores (participantes potenciales), expertos en el trabajo, otros departamentos dentro de la compañía, clientes externos, proveedores, documentación, etc., son fuentes esenciales de información para el Instituto.

En el Instituto, las escuela (Campus), generarán una propuesta temática, la cual surge al llevar a cabo un análisis curricular donde se toman en cuenta aspectos fundamentales como: cursos antecedentes, necesidades detectadas, perfil de puestos, conocimientos y habilidades necesarias.

Conseguido el análisis curricular, el departamento de Investigación y Evaluación del Instituto y el Sistema General de Capacitación de TELMEX, soportarán la propuesta temática que deberá responder a las siguientes cuestionamientos: ¿ Es la capacitación la solución correcta?, ¿ Es importante?, ¿ El problema es realmente de desempeño?, ¿ Es la capacitación formal la solución del problema?. Desarrolladas estas interrogaciones la subdivisión de Investigación y Evaluación, entrega la propuesta temática al Desarrollador (instructor-diseñador), para que de acuerdo con ella, se trabaje sobre la base de las necesidades que emane el proyecto.

Asimismo, el Desarrollador inicia un proceso de análisis a diferentes niveles para afinar la propuesta inicial de acuerdo a las necesidades del proyecto, tomando en cuenta principalmente; al receptor o participante potencial, el trabajo para identificar y documentar los aspectos específicos de aprendizaje necesarios que se van a proporcionar. Esto con la finalidad de convenir con lo que estipula el

---

<sup>23</sup> Ibid. P. 4

Sistema General de Capacitación de TELMEX, en cuanto al aprendizaje requerido por los empleados.

### 3.1.2 Definición del Plan de Trabajo.

Para el Instituto esta etapa dentro del proceso del Modelo de Diseño de Inttelmex es de vital importancia, ya que en ella se contemplan los siguientes aspectos:

- Problemática que puede existir en el diseño de curso.
- Dimensionar las cargas de trabajo.
- Determinar las fuentes de consulta y validación.
- Identificación y selección de expertos e instructores como asesores durante el proceso.
- Estimar el tiempo real de desarrollo
- Determinar de acuerdo con el tiempo que se disponga, datos críticos a cubrir en el diseño.
- Discriminación de alternativas.
- Establecer el programa de actividades calendarizado.
- Determinar los costos asociados al desarrollo del proyecto.

En esta etapa y considerando los aspectos antes mencionados, el Desarrollador debe realizar los siguientes análisis.

- a) Analizar la problemática
- b) Analizar los recursos
- c) Analizar costos y control de presupuesto
- d) Calendarizar las actividades

El Instituto considera necesario que el Desarrollador establezca un registro de control de las actividades programadas para el desarrollo.

El resultado de esta etapa es la propuesta de trabajo del Desarrollador, la cual se negociará, como será evaluada por su coordinador del Instituto, y éste a su vez lo somete a la validación del subdivisional de Investigación y Evaluación.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Véase. Planeación Educativa. Modelo de Diseño de Inttelmex, P. 6

### 3.1.3 Análisis del Receptor.

Para el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Inttelmex) un buen diseño de capacitación debe considerar los requerimientos del trabajo, en función de conocimientos previo y habilidades de los participantes potenciales ó receptores (trabajadores) Esta información se puede utilizar para tomar decisiones posteriores acerca de la instrucción.

Al analizar al receptor, el Desarrollador encontrará información relativa a los conocimientos, habilidades y facultades físicas de la población a la cual se integrará la instrucción.

Para el Instituto, el análisis del receptor es el proceso que identifica: “características importantes de la población a impactar, y conocimientos y habilidades que posean”.<sup>25</sup>

En esta etapa es necesario entonces establecer un perfil completo del receptor o participante potencial a curso que incluya: ubicación y nivel en la compañía, nivel académico promedio, prácticas más comunes de esa población, edad promedio, conocimientos y habilidades que deberían tener, que sea relevante en relación a la capacitación propuesta.

Como producto del análisis, el Desarrollador será capaz de determinar:

- Factores relativos al receptor o participante potencial que deba ser considerados en el desarrollo de la capacitación.
- Insumos suficientes para poder determinar los prerequisites para la capacitación de la población meta. Una vez que se determinen con el análisis de tareas los conocimientos básicos para desempeñar dichas tareas éstos se

---

<sup>25</sup> Ibid. P. 7

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

comparan con los conocimientos y habilidades que la población ya posee y el resultado son los prerequisites.

### 3.1.4 Análisis de Tareas.

El Modelo de Diseño de Inttelmex, el análisis de tareas se puede denotar como: “ basar la capacitación en el trabajo mismo”, el completar el análisis de tarea es el meollo y forma la base para el resto del diseño y el proceso de desarrollo.

El análisis de tareas, en la realidad del Instituto, es una metodología que parte de la determinación de las áreas de responsabilidad en el trabajo para después romperlas en actividades o tareas y clasificarlas según su importancia y frecuencia.

Para el Desarrollador, esta metodología le permite saber con precisión y en términos cuantificables las habilidades, conocimientos, herramientas, condiciones y requerimientos necesarios para desempeñar un trabajo.

La fuente oficial y más importante de información para el análisis de tareas es el Sistema General de Capacitación (S.G.C) ya que a través de este, Investigación y Evaluación soporta a las escuelas (Campus) con un listado priorizado de las actividades que se realizan en el desempeño del trabajo, determinando su importancia, frecuencia y estableciendo ciertos índices estadísticos que le permitan al Desarrollador saber con más precisión cuáles tareas son capacitables y cuáles no.

Otras fuentes de suma importancia son: observación directa del trabajo, expertos, trabajadores que desempeñan las tareas, proveedores, fuentes documentales oficiales, procedimientos y políticas administrativas para el desempeño del trabajo.

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

Estas fuentes permitirán al Desarrollador documentar los conocimientos, habilidades, herramientas, condiciones, para desempeñar cada actividad.

El producto de este análisis, es que permite confirmar y validar las propuestas temáticas y la curricula necesaria, además de ser la etapa del proceso en que se seleccionan los "contenidos" del curso, que en etapas posteriores serán transformadas en un vehículo de aprendizaje. Los resultados deben de ser documentados y servirán par:

- Escribir los objetivos de aprendizaje
- Elegir los métodos Instruccionales
- Planear la estructura del curso

Dadas estas condiciones de análisis, se desarrollan las unidades y lecciones para cada curso, que proporcione el Instituto.

Los pasos esenciales para realizar el análisis de tareas son:

### PASOS ESENCIALES PARA REALIZAR EL ANALISIS DE TAREAS

1. Identificar los productos más importantes que debe generar el trabajo analizado
2. Registrar los datos necesarios acerca de cuáles son los principios para el desempeño de esas áreas de responsabilidad.
3. Descomponer las áreas de responsabilidad en tareas y éstas a su vez en subtareas
4. Clasificar las tareas de acuerdo a su importancia, frecuencia.
5. Validar las tareas por observación directa y entrevistas
6. Documentar la información resultante
7. Discriminar e identificar las tareas que justifiquen incluirse en el curso

### 3.2 Fase 2: Diseño

Esta fase contempla la formulación de: diseño de objetivos; diseño de pruebas, determinación de métodos Instruccionales y requisitos; estructuración de materiales. Los cuales se detallan en adelante.

#### 3.2.1 Diseño de Objetivos.

Los objetivos son metas concretas e inmediatas, de alcance directo, que describen la clase de rendimiento y comportamiento que deberán tener los estudiantes al final del período de capacitación: escribir objetivos significa saber con exactitud dónde se desea ir antes de escoger la forma de llegar.<sup>26</sup>

La especificidad de los enunciados del objetivo es muy importante, ya que describe los resultados de la capacitación. De esta forma se visualizan los objetivos que se persiguen con la capacitación en el Modelo de Diseño de Inttelmex.

En el mismo sentido el Instituto, especifica que a través de profesionales en el campo de la educación han propuesto clasificar los tipos de aprendizaje. La primera y más aceptada clasificación es la que se refiere a las dimensiones del aprendizaje del educando en tres dominios fundamentales:

El **Afectivo** se refiere a los valores del sujeto, sus preferencias e inclinaciones.

El **Cognoscitivo** agrupa conductas de tipo intelectual y finalmente,

El **Psicomotor** se refiere a conductas que implican coordinación motora o habilidad neuromuscular.

---

<sup>26</sup> Ibid. P. 10

## CAPITULO TERCERO

### El Inttelmex y la enseñanza

De esta manera, el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, busca precisar, a través de su Modelo de Diseño, todos los puntos focales a tratar para desarrollar la capacitación idónea para sus empleados.

El Modelo de Diseño de Inttelmex especifica: los objetivos se derivan del análisis de tareas, responsabilidades del cargo, planes de desempeño anteriores, estudios, entrevistas documentadas con supervisores, trabajadores, clientes, etc. Los objetivos de desempeño, también objetivos de rendimiento, capacitación y aprendizaje, son parte integral del proceso de diseño.<sup>27</sup>

El Modelo de Diseño de Inttelmex, ha dividido los objetivos de acuerdo a sus requerimientos en:

- Objetivos específicos también llamados particulares o parciales: indican la destreza o conocimiento necesario en la consecución parcial del objetivo general, mediante resultados particulares como lecciones, unidades o módulos.
- Los objetivos generales o también llamados terminales, son comparativamente mucho más amplios y describen el resultado general de todo un esfuerzo de instrucción.

•  
Para llevar acabo el diseño de los objetivos, el Instituto considera tres componentes esenciales de ellos, y son:

**Acción.**- Enunciado de desempeño que expresa en términos precisos lo que el educando hará, y contiene un verbo de acción.

**Condición.**- Explica las circunstancias en las cuales el educando debe realizar la actividad.

**Criterios.**- especifica el nivel o grado de rendimiento necesario para cumplir satisfactoriamente el trabajo. Indica la calidad del rendimiento requerido para

---

<sup>27</sup> Ibid. P. 11

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

lograr el objetivo, la información proporcionada que el criterio emplea para evaluar el rendimiento.

### 3.2.2 Diseño de Pruebas

El propósito elemental de esta etapa es la construcción de los instrumentos de medición en razón del objetivo, y de una clara conceptualización de la evaluación y su aplicación en los diferentes momentos del curso, las cuales son: evaluación diagnóstica o pre-evaluación, evaluación formativa (evaluación durante el curso) y evaluación sumaria o post-evaluación.

El Modelo de Diseño de Inttelmex ha fundamentado que se deben integrar los estándares establecidos por la subdivisión de Evaluación para la determinación de los reactivos de las evaluaciones de pre y post instrucción. Esta etapa, en el Modelo de Diseño de Inttelmex, establece, que no quiere decir que el diseño de pruebas este limitado, al diseño de reactivos de opción múltiple.

La utilidad de las pruebas sirve para realizar una evaluación, la cual es definida por este Modelo de Diseño, como el procedimiento mediante el cual se establece un juicio para la toma de decisiones, basado en la información que arroje una medición sobre el logro de un objetivo.<sup>28</sup>

Para el desarrollo de estos puntos modulares, el Modelo de Diseño ha adoptado el concepto de medición como: " proceso para determinar el grado o la aptitud de alguna característica asociada con un objeto o persona", descripción de algún atributo y que exige cierta metodología, debiendo contar con tres cualidades fundamentales: validez, confiabilidad y objetividad.

La evaluación se deriva de la relación medición-propósito, dentro de un proceso de recolectar datos (medir) su interpretación es tomar decisiones en función del propósito que llevó a emprender el proyecto.

Entonces las pruebas constituyen los instrumentos necesarios para realizar una medición en el proceso de evaluación, y se clasifican de acuerdo al propósito que cumplen en el modelo de Diseño de Inttelmex se consideran elementales las siguientes.

- Opción múltiple
- Falso/verdadero
- Respuesta corta
- correlación
- Listas de verificación

### 3.2.3 Determinación de Métodos Instruccionales y Requisitos

Para el Modelo de Diseño de Inttelmex, no todo método se denota como: todo proceder ordenado y sujeto a ciertas normas o principios para alcanzar un fin. Es connotado como: las formas a través de las cuales se pueden obtener un contenido y sistematizar la información, entonces el Instituto Tecnológico de TELMEX, a través del Modelo de Diseño define: “ la metodología es la sistematización de la información en la construcción de un proceso total para la generación de un producto ( “Aprendizaje”)<sup>29</sup>

De esta forma, la función de los métodos es organizar los conocimientos bajo cierto orden y determinación lógica. Su propósito es facilitar la consecución del objetivo de aprendizaje. En este momento la selección del método se hace fundamental, por eso, para seleccionar el método adecuado se debe identificar el dominio (afectivo, cognoscitivo, psicomotriz) al que hacen referencia los verbos de acción de los objetivos y compararlos con la efectividad de cada método. Para el Inttelmex, es de suma importancia tomar en cuenta los siguientes aspectos en la selección de un método instruccional, para la capacitación de sus receptores potenciales.

---

<sup>28</sup> Ibid. P. 12

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

- Habilidades requeridas para alcanzar el objetivo
- Qué tanta práctica y retroalimentación necesitarán
- Perfil del receptor o participante a curso
- Tiempo y recursos disponibles

Esencialmente, el Instituto ha dividido los métodos en dos grandes grupos:

- Métodos de presentación, en estos la mayor parte de la responsabilidad recae en el instructor.
- Métodos de aplicación, en estos la mayor responsabilidad recae en los participantes.

Los métodos de presentación son expositivos y demostrativos, mientras que los de aplicación son participativos (de grupo) e individualizados. Cabe mencionar que cada método se descompone en otras variantes.

Para la instrucción de capacitación el mejor método es que se adapte mejor a los propósitos de enseñanza.

El Modelo de Diseño de Inttelmex, sugiere algunos criterios bajo los cuales se puede verificar la selección de un método instruccional, los cuales se ofrecen en el siguiente esquema.

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN	SI	NO
<b>Compatibilidad con el objetivo</b>	¿ Corresponderá a las metas y objetivos planteados ?		
<b>Efectividad</b>	¿ Producirá el resultado esperado ?		
<b>Eficiencia</b>	¿ Facilitará el proceso de comprensión del objetivo ?		
<b>Compatibilidad con el grupo</b>	¿ Corresponderá al perfil del grupo ?		
<b>Tiempo</b>	¿ Se cuenta con tiempo suficiente para aplicarlo ?		
<b>Factibilidad</b>	¿ se cuenta con toda lo necesario para realizarlo ?		
<b>Sencllez</b>	¿ Es fácil de aplicar para el receptor ?		

Asimismo el Instituto considera que el producto de esta etapa del proceso es la metodología de enseñanza-aprendizaje que debería ser aplicada por los instructores para facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades, así como también, la determinación de medios y requerimientos mínimos de los instructores que operarán el curso una vez que termine el desarrollo del mismo.

### 3.2.4 Estructuración de Materiales

La estructuración de materiales se refiere a la determinación de la secuencia lógica que deberán tener los diferentes temas, subtemas y materiales didácticos que constituirán el paquete general del curso.<sup>30</sup>

A la forma y secuencia en que deberán ir armados para su implementación, así como la clasificación o modificación de la información para ser interpretados por el usuario de los materiales (instructor y participante)

En otras palabras, esta etapa constituye el esqueleto que posteriormente será cubierto con los contenidos. Es fundamental que en este momento, el Desarrollador puede asesorarse del personal del diseño de materiales educativos para integrarlos dentro de los estándares de presentación del Instituto.

El producto que persigue el Instituto obtenidos de estructurar los materiales es: el diseño general de la propuesta didáctica, “planos o esqueletos” de la guía de instrucción y materiales del participante, que deben contener:

---

<sup>30</sup> Ibid. P. 17

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

- "Construcción" de la carta descriptiva

- Carátula

- Guía administrativa

- Guía del jefe

### 3.3 Fase 3: Desarrollo

En esta Fase del Modelo de diseño de Inttelmex se integra por: Elaboración de Materiales; Integración de Materiales.

#### 3.3.1 Elaboración de Materiales

La elaboración de materiales incluye la "construcción" del curso basado en los "planos o Esqueleto" y en la información recolectada en la fase de Análisis de Tareas. En este momento cuando se realiza el trabajo de captura, corrección de estilo e ilustración, mismo que deberá responder a un diseño funcional hecho a la medida de las necesidades del usuario (otro de los aspectos importantes de conocer y analizar a la población que atenderá al curso y utilizaría estos materiales)<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid. P. 17

<sup>31</sup> Ibid. P. 18

El Inttelmex y la enseñanza  
conocer y analizar a la población que atenderá al curso y utilizaría estos materiales)<sup>31</sup>

Este deberá responder al nivel y al perfil del receptor, habiendo valoración de la profundidad, lenguaje gráfico y su función dentro del texto y la terminología propia de la especialidad.

La elaboración de materiales debe arrojar como productos los siguientes:

- Material del participante
- Guía de Instrucción
- Guía del jefe
- Pruebas, prácticas, ejercicios, etc.

Cabe aclarar que estos materiales didácticos son el material de apoyo con lo que cuenta el participante (empleado)

### 3.3.2 Integración de Materiales

Esta etapa corresponde al armado y reproducción del primer original, así como a la integración de todos los elementos determinados en la Etapa de Estructuración de Materiales, para ser integrados como un paquete completo de curso, incluyendo los apoyos audiovisuales y los apoyos gráficos, que sean necesarios.

El primer paquete de materiales compuesto para ser validado como material didáctico, es el producto de esta etapa. El paquete deberá contener:

- Carátula
- Carta descriptiva
- Material del participante
- Guía del instructor
- Guía administrativa
- Guía del jefe (cuando sea requerida)
- Apoyos didácticos (cassettes, videos, acetatos, etc.)

---

<sup>31</sup> Ibid. P. 18

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

Para el Modelo de Diseño de Inttelmex, la validación se refiere a los diferentes momentos durante el proceso de diseño, desarrollo e implementación del curso, en el cual es sometido a una valoración tanto por expertos en la materia, como por autoridades del Instituto y por los beneficiarios directos de estos materiales (instructor y participante). El propósito de esta fase es: "asegurar que los contenidos como la forma en que esté diseñado el curso, cumpla con los requerimientos necesarios para cubrir los objetivos planteados, asegurando al mismo tiempo, el respeto a las políticas, normas y estándares del Instituto.<sup>32</sup> Corroborar que el trabajo se realice eficientemente para asegurar un proceso efectivo".

Una vez que se confirma que la necesidad detectada se puede cubrir con capacitación, el Desarrollador determinará en su plan de trabajo quienes serán sus fuentes de validación durante el proceso.

### CRITERIO ESPECIFICO DE VALIDACION

CRITERIO	RELATIVO A:	INSTANCIA
Contenidos	Información necesaria y actualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en la materia</li> <li>• Fuentes documentales</li> <li>• Oficiales</li> <li>• Fuentes bibliográficas</li> <li>• Observación directa en trabajo</li> </ul>
Proceso de instrucción	Perspectiva sobre la instrucción de la materia	Instructores
Aplicabilidad	Información directa sobre aplicación en el trabajo	Personal de línea Agentes que ejecuten la tarea Agentes que supervisan la tarea
Formalidad Institucional	Correspondencia con las políticas, normas y acuerdos de la organización, incluso de los temarios pactados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inttelmex</li> <li>• Telmex</li> <li>• COMNCA</li> </ul>

Revisados estos criterios, el proyecto tendrá carácter oficial, ya que su desarrollo partirá de la necesidad que ha sido oficializada por la organización, y por tanto,

<sup>32</sup> Ibid. P. 20

Revisados estos criterios, el proyecto tendrá carácter oficial, ya que su desarrollo partirá de la necesidad que ha sido oficializada por la organización, y por tanto, deberá contar con la validación de la instancia que autorizó la elaboración, para ser liberado por completo como confirmación de trabajo terminado y aprobado. Con esto el Instituto busca el control de registro de los cursos desarrollados y por desarrollar.

### 3.4.1 Pruebas Piloto

El pilotaje consiste, en la puesta en práctica del producto, a dos diferentes niveles, en otras palabras: la prueba final del producto para lanzarlo a su implementación.<sup>33</sup>

Dos tipos de pilotaje se requieren en esta etapa del proceso:

- **Pilotaje I** con los instructores que impartirá el curso.
- **Pilotaje II** con un grupo de estudiantes.
- 

En el primer pilotaje, el curso es impartido por el instructor asesor del proyecto,(o por el mismo Desarrollador si está capacitado para ello), a todos los instructores o parte de los que impartirán el curso. Está es una oportunidad más para hacer los ajustes necesarios sobre el flujo del curso y/o el material, considerando que si el proceso de diseño del curso fue evaluado también por instructores, los cambios pueden ser mínimos.

En el segundo pilotaje el curso es impartido por un instructor a un grupo normal de estudiantes en programación regular. Nuevamente es una oportunidad para realizar los ajustes necesarios de acuerdo a la respuesta del participante.

---

<sup>33</sup> Ibid. P. 22

## CAPITULO TERCERO

### El Inttelmex y la enseñanza

En ambos pilotajes, el Desarrollador deberá estar presente observando o participando activamente como instructor, dependiendo del acuerdo realizado con el responsable directo del desarrollo. Es de suma importancia en esta etapa del Modelo de Diseño de Inttelmex, registrar todos los cambios que sean pertinentes.

Cuando sea necesario un cambio, es el Desarrollador quien asesorado por el instructor deberá decidir el valor de los cambios o ajustes sugeridos, ya que es él quien conoce el perfil general de la población y los propósitos del proyecto.

Para evaluar el pilotaje además del punto de vista del Desarrollador, es recomendable utilizar algún elemento (instrumento de evaluación o cuestionario) con el que se pueda llevar a registro de la impresión general del curso tanto de los participantes como del instructor, para poder tener más elementos de juicio.

Estos elementos se pueden aplicar al final del curso, es después de cada unidad o lección, de acuerdo a la cantidad de información y dimensionamiento general que haga el Desarrollador para obtener información significativa sin obstaculizar la tarea instruccional.

Es importante señalar, que los registros que se realicen sobre la impresión del curso tanto del instructor como de los participantes debe hacerse inmediatamente después de haber concluido el segmento a evaluar.

Con el fin de darle seguimiento, una vez aplicados los pilotajes, valorada la efectividad del curso, independientemente de los resultados obtenidos, éste todavía puede sufrir ajustes o modificaciones por lo que se recomienda a los desarrolladores y coordinadores de grupo de desarrolladores llevar un registro de la retroalimentación recibida por parte de los instructores.<sup>34</sup>

### 3.4.2 Operación y Mantenimiento

En el Modelo de Diseño de Inttelmex, una vez que las pruebas piloto han terminado y las correcciones resultantes a la validación de éstas se han llevado a cabo el curso está concluido.

La siguiente etapa dentro del Modelo de Diseño es la operación, la cual se realizará por Campus, al cual se entrega un paquete original que contiene todos los materiales correspondientes del curso y que fueron descritos en la etapa de integración de materiales.

Se entiende por *operación* las actividades de programación e impartición realizadas por los Campus durante el periodo de "vida útil" de un curso. Asimismo se entiende por *mantenimiento* todas las actividades realizadas por las Escuelas (Desarrolladores) e involucrados, para monitorear, actualizar, mejorar e incluso rediseñar un curso que por alguna razón no ésta trabajando como fue planeado y que provoca que los participantes no progresen satisfactoriamente.

Durante la etapa de operación "vida útil" de un curso, el Instituto a definido que puede ocurrir muchas cosas que lo afecten:

- Cambio de normas
- Nuevas versiones
- Desarrollo tecnológico
- Cambios de procedimientos, etc.

O probablemente la secuencia, organización, ejercicios o técnicas de instrucción prueban no ser tan eficientes como se había planeado.

---

<sup>34</sup> Ibid. P. 23

## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

Esto significa, que durante la “vida útil” de un curso se requerirá de mantenimiento. Los responsables son la Escuelas a través de los desarrolladores del mantenimiento de un curso, sin embargo para asegurar un mantenimiento adecuado es necesario el involucramiento y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación de los siguientes personajes y entidades:

- Participantes
- Instructores
- Jefes de línea
- Área de Investigación y Evaluación
- Área de Planeación Educativa.

Asimismo, las siguientes son las principales fuentes de información para la actualización de un curso:

- Instructores
- Alumnos
- Expertos
- Jefes de línea S.G.C. (Sistema General de Capacitación)

La regla para efectuar modificaciones se define de esta manera: toda modificación deberá ser sometida al Modelo de Diseño del Instituto por esto, es un proceso cerrado. (ver esquema del Modelo de Diseño de Inttelmex)

Los mecanismos de retroalimentación se deslindan de la siguiente manera. La *evaluación de impresión* de los participantes es capturada en Campus y posteriormente analizada por Investigación y evaluación. Investigación y evaluación retroalimentará a las Escuelas con los análisis de estas evaluaciones.

Los Desarrolladores pueden diseñar instrumentos de retroalimentación y anexarlos al paquete que se entregará a Campus. El instrumento deberá incluir las instrucciones de uso, propósito del instrumento, fechas probables de retoma del instrumento, teléfono y dirección del responsable del mantenimiento del curso.

El Desarrollador deberá diseñar los reactivos necesarios que le permitan obtener retroalimentación del diseño y contenido del curso y de los materiales que sirven de soporte, el Modelo de Diseño de Inttelmex deduce: **“es aquí en donde se hace importante la comunicación y el involucramiento de los Campus y de la línea en el proceso de desarrollo”**.

#### 3.4.3 Evaluación

Para el Instituto y el Modelo de Diseño, la importancia de la evaluación, es bajo la misma definición en su condición de elemento fundamental del sistema, la evaluación debe operar como un continuo para facilitar la toma de decisiones. Debe retroalimentar continuamente las acciones que se emprendan para el logro de cualquier meta educativa.

Se evalúan los resultados o productos de cada etapa de las fases del diseño, el producto y la aplicación del producto, se revisan los comentarios de los instructores, las evaluaciones de impacto y aprendizaje por la cantidad de eventos realizados sobre el mismo curso, para poder hacer un juicio sobre el Comportamiento del curso y particularmente el diseño en el caso del Desarrollador.

Por otra parte, se revisan otros aspectos relativos a la aplicación de la capacitación en el área de trabajo y el impacto que ésta tenga en el incremento de la productividad.

Las dimensiones de la evaluación son las siguientes:

- Evaluación de aprendizaje, diseñada en la fase 2
- Guías de verificación por cada una de las fases de aplicación en el proceso de desarrollo del curso.
- Evaluación de impacto o reacción
- Evaluación en el área de trabajo

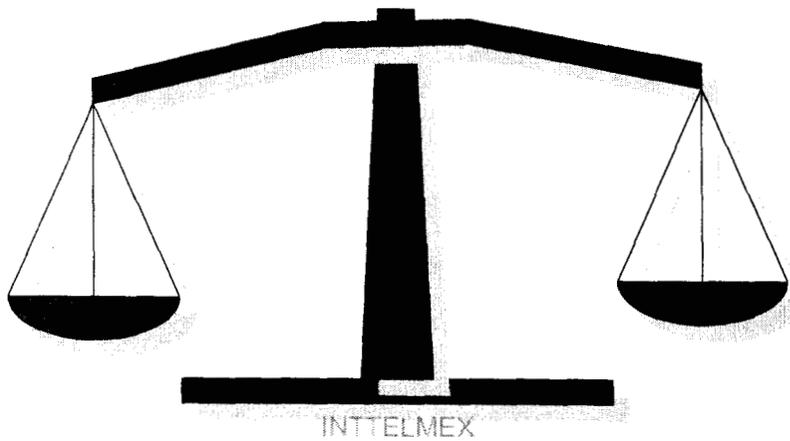
## CAPITULO TERCERO

El Inttelmex y la enseñanza

- Evaluación de impacto en la productividad

Las instancias normativas son dos fundamentalmente:

La subdivisión de Planeación Educativa que someterá a validación todos los instrumentos de evaluación a la División de Investigación y Desarrollo del Instituto.



## CAPITULO TERCERO

### El Inttelmex y la enseñanza

#### 3.5 comentarios al Capítulo.

El funcionamiento del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX), ha permitido desarrollar la capacitación idónea para el personal de Telmex.

Por ello el Modelo de Diseño de Inttelmex se considera como la piedra medular donde descansa el sistema de enseñanza, ya que se enfoque en el desarrollo de curricula, y después de realizar una detección de necesidades de capacitación, desarrolla cursos específicos para satisfacer estos requerimientos bajo el diseño de estrategias. Así mismo el Instituto, mantiene un estrecho conocimiento del perfil de los estudiantes a impactar.

Como resultado del esfuerzo de la actividad académica del Instituto, el personal de Telmex, ha incrementado la escolaridad promedio de 6 años en 1990, a 14 años en 1999, una cifra que equivale decir que su función esta elevando la capacidad de conocimientos de los empleados. Además el Instituto es un medio de desarrollo el personal en forma integral abarcando los aspectos humanos y laboral.

Cada una de las fases del Modelo de Diseño de Inttelmex, cubren los parámetros de enseñanza que necesitan los empleados, ya que se cumple con la vinculación entre el instructor y el alumno.

## CAPITULO CUARTO

### Método y Resultados

#### 4. El Método.

A continuación se presenta la columna metodológica que da vida a este análisis, así como, los resultados del análisis de datos (encuesta)

Problema de Investigación: ¿ Qué efectos produce la capacitación laboral en la motivación intrínseca de los empleados de Teléfonos de México S. A de C. V. (Telmex), personal de confianza y sindicalizados con funciones en la Ciudad de México?

Hipótesis: Hi: “ La motivación intrínseca de los empleados de Telmex, en la Ciudad de México, se ve desarrollada positivamente a través de la capacitación”

#### Objetivos de investigación:

- Determinar si la capacitación laboral tiene influencia para desarrollar la motivación intrínseca, en los empleados de Telmex, con labores en la Ciudad de México.
- Analizar si existe diferencia entre los hombres y mujeres con respecto a la capacitación y su motivación intrínseca.
- Evaluar en que empleados (confianza y sindicalizados) la capacitación es percibida de mejor manera para desarrollar su motivación intrínseca.

#### Preguntas de Investigación:

¿ Existe algún factor en común entre la capacitación laboral y la motivación intrínseca en los empleados de Telmex?

¿ La capacitación laboral es un vehículo que permita a los empleados telefonistas desarrollar su motivación intrínseca?

¿ El nivel jerárquico, la antigüedad, la escolaridad son factores que ejercen influencia en la motivación intrínseca de los empleados de Telmex?

¿ Existe relación de estos factores y la percepción motivacional de los empleados de confianza y sindicalizados?

## CAPITULO CUARTO

Método y Resultados

### Definición de Variables:

Definición conceptual de Capacitación: Es el proceso mediante el cual se proporcionan conocimientos de carácter intelectual, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Definición Operacional de Capacitación: Revisión de información acerca de la forma en que se prepara y se imparte la capacitación.

Definición Conceptual de motivación intrínseca: Es un tipo de motivación que emerge de forma espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas (causación personal, la afectividad, la curiosidad), que motivan la conducta sin que haya recompensas extrínsecas. Es la que recibimos por la mera ejecución del trabajo.

Definición Operacional de la Motivación Intrínseca: Aplicación de test para evaluar la motivación intrínseca.

Escenario: Instalaciones del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Inttelmex), plantel Parque Vía e inmueble del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (S.T.R.M)

Sujetos: Personal de Confianza y Sindicalizados con operación en la Ciudad de México.

Tipo de Investigación: No experimental, puesto que las variables del problema de investigación no serán manipuladas deliberadamente.

Descripción del Método: Se aplicó una encuesta tomando dos muestras: 30 cuestionarios para empleados de confianza y 30 para sindicalizados.

## CAPITULO CUARTO

### Método y Resultados

#### 4.1 Resultados: Análisis de datos personal de confianza y sindicalizados.

El instrumento de medición (encuesta) consta de 11 preguntas y se compone por diez preguntas cerradas y una de ellas abierta, en esta se trata de evaluar en que grado la muestra entiende la palabra motivación intrínseca. Para las preguntas cerradas se trató de evaluar que percepción tiene los individuos en cuanto la capacitación y las recompensas que ofrece una conducta intrínsecamente motivada. Para ello, es necesario presentar el siguiente tabulador, que nos sirvió para hacer cuantificable las respuestas.

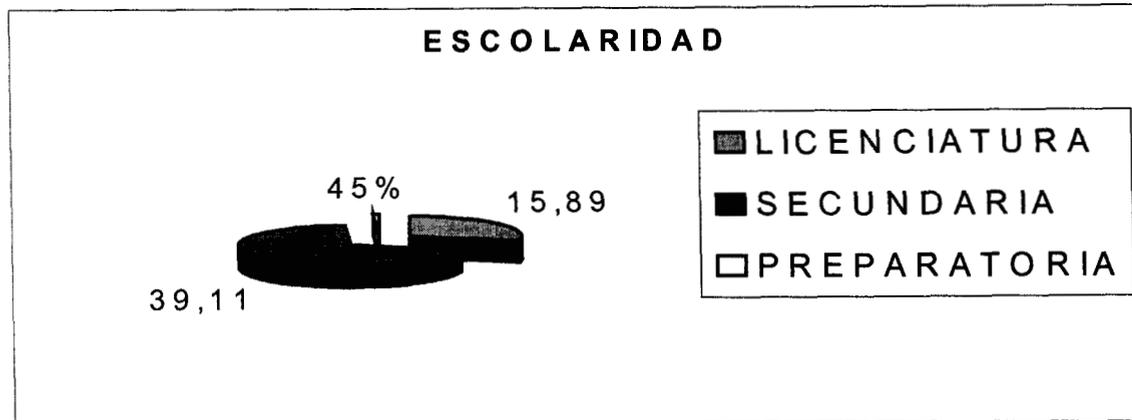
ITEM	PUNTOS	ITEM	PUNTOS	ITEM	PUNTOS
Muy Frecuentemente	4	Siempre	4	Alto	3
Frecuentemente	3	Casi siempre	3	Bajo	2
En ocasiones	2	Casi nunca	2	Nulo	1
Nunca	1	Nunca	1		

En forma general, se puede observar que para los empleados de confianza, el promedio de edad es de 35.56 años, el 10.29 años corresponde a la media de la antigüedad en la empresa; en cuanto a la escolaridad el 6.66 % tiene estudios de postgrado, el 83.33% de licenciatura y el 10% de preparatoria.

Mientras tanto para la segunda muestra que corresponde al personal sindicalizado, el promedio de edad es igual a 39.87 años, para la antigüedad la media se encuentra en los 15.32 años, para la escolaridad el 15.89% tiene estudios de licenciatura, el 45% de preparatoria y el 39.11% de secundaria.

## CAPITULO CUARTO

Método y Resultados



En cuanto al sexo las muestras, demuestran que en el caso de personal de confianza el 73.33% corresponde al sexo masculino y 26.66% al femenino. Mientras para el personal sindicalizado el 83.34% corresponde a los varones y 16.66% al sexo femenino.

De esta manera, se puede observar que el promedio de edad y antigüedad es mayor en el personal sindicalizado, que en los empleados de confianza. Cuestión que no sucede en la escolaridad, ya que mientras el 83.33 % de los empleados de confianza se sitúan en estudios de licenciatura, el personal sindicalizado se encuentra que el 45% del personal tiene estudios de preparatoria.

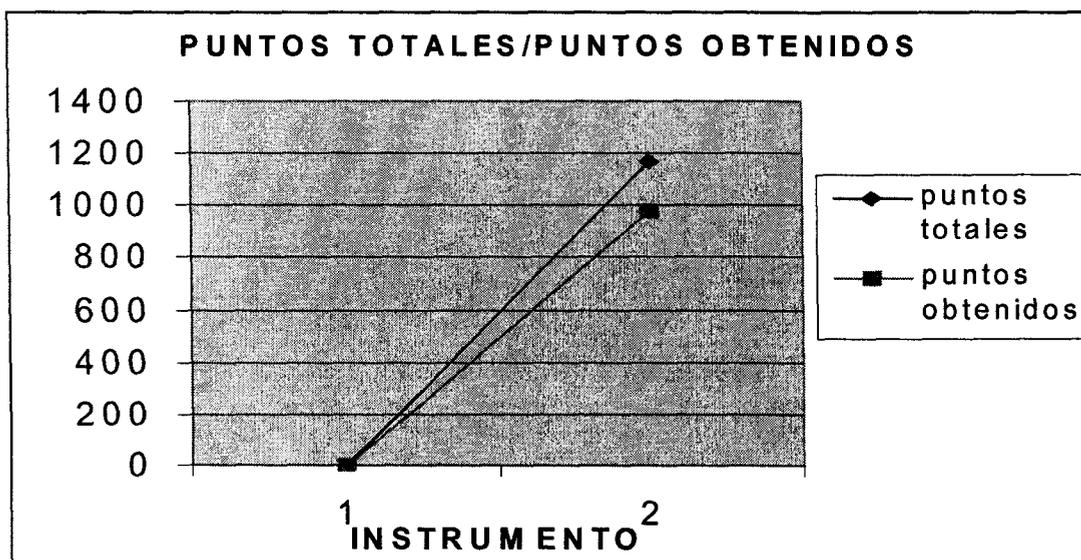
Con estos datos generales, en preciso puntualizar los resultados que se obtiene de ambos instrumentos exploratorios, que conlleven a una mejor comprensión de la variable dependiente este análisis: la motivación intrínseca.

## CAPITULO CUARTO

Método y Resultados

Con estos parámetros, el máximo de puntos por cuestionario es de 39, que en conjunto por los 30 instrumentos alcanza los 1170 puntos, así mismo el puntaje máximo por pregunta en cuestión de los 30 instrumentos alcanza los 120 puntos, con excepción de la pregunta No. 5 que alcanza su máximo en los 90 puntos.

Con esta referencia es preciso señalar, que la muestra del personal de confianza obtiene 926 puntos, mientras el personal sindicalizado es de 944, que en términos de media muestra el departamento de confianza es igual a 3.25 mientras el sindicalizado es igual a 3.14 con ello se puede deducir, que: La capacitación laboral es percibida de mejor manera en los empleados de confianza que en los sindicalizados. De esta forma se puede intuir que factores como la escolaridad son importantes para esta percepción, ya que es probable que a mayor nivel cultural la motivación intrínseca sea percibida de mejor manera los individuos. En términos generales se puede decir que la capacitación laboral influye para desarrollar la motivación intrínseca de los empleados.



En cuanto a la diferencia de sexo y, la percepción de cada uno de ellos hacia la motivación intrínseca teniendo como detonante la capacitación laboral, los resultados son los siguientes.

- 1) El personal de confianza, sexo femenino obtuvo una media 3.15, que según nuestro tabulador se encuentra por encima de "Frecuentemente".
- 2) El personal sindicalizado, sexo femenino obtuvo una media de 2.98, que lo ubica por debajo de "Frecuentemente".

De este manera se puede decir que es mayor la percepción de la motivación intrínseca en el personal de confianza, que en el sindicalizado. Pero también se puede señalar lo siguiente: en cuanto a los hombres en forma general para el personal de confianza la media se sitúa en 3.32, para los sindicalizados en 3.2, esto nos indica que existe levemente una mejor percepción del personal de confianza masculino a sus homólogos de el área sindicalizada. En ambos términos se puede deducir que si existe diferencia entre el personal masculino y femenino, en cuanto a la capacitación como instrumento que desarrolla la motivación intrínseca, ya que las medias son superiores en ambos sexos, por ejemplo la media del personal de confianza del sexo masculino es de 3.32 y para el sexo femenino de 3.15, en el caso de personal sindicalizado la diferencia es más amplia ya que se sitúa en el personal masculino en 3.2 y el sexo femenino en el 2.98.

En el mismo sentido, para evaluar si existe algún factor en común entre la capacitación laboral y la motivación intrínseca la investigación exploratoria, arroja que el orden de la pregunta No. 3 del cuestionario que involucra la definición que nos dejó la revisión de la literatura en cuento al reto óptimo como una de las variables de recompensa que recibe un individuo intrínsecamente motivado, en ambos instrumentos este pregunta alcanzó los 95 puntos de un total de 120, donde la moda se sitúa en los 3 puntos, que identifica al ítem "frecuentemente".

## CAPITULO CUARTO

### Método y Resultados

De esta manera se puede deducir que la capacitación laboral ofrece para ambas especialidades situaciones de reto óptimo.

Es conveniente anotar, que para el personal de confianza las preguntas con mayores puntos son las que involucran a las variables "curiosidad hacia su trabajo" con 105 puntos, media de 3.5 y moda de 4 puntos, así mismo la variable de "enfrentar desafíos y persistencia en sus actividades laborales", con 104 puntos media de 3.46 y moda de 4 puntos que ubica al ítem "Muy frecuentemente".

Mientras en el personal sindicalizado, la pregunta No. 2 que involucra tener absoluto control de las habilidades en la actividad laboral alcanzó los 108 puntos, media de 3.54 y moda de 4 puntos, igual que los resultados del personal de confianza, el enfrentar desafíos y persistencia en sus actividades labores, alcanzó los 102 puntos, media a 3.51 y moda de 4 puntos que ubican al ítem "muy frecuentemente".

En el mismo sentido, se puede anotar que estos son factores en común entre la capacitación laborar y la motivación intrínseca, de los empleados de Telmex.

Asimismo, para la única pregunta abierta de la encuesta que pregunta; ¿ Qué entiende Usted por motivación intrínseca?.

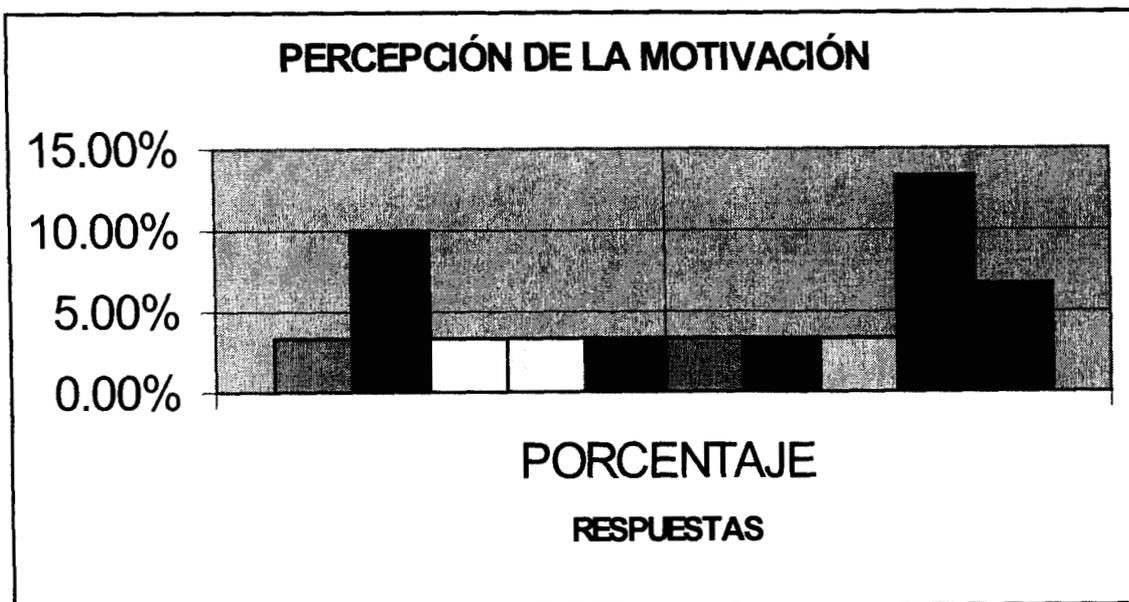
A esta pregunta se produjeron diversas respuestas las cuales se han agrupado de la siguiente manera:

No.	RESPUESTA	PORCENTAJE
1	No se requiere de algo externo	3.33%
2	Alcanzar metas y valores	10%
3	Se trae consigo mismo	3.33%
4	Un fin personal	3.33%
5	Es motivación interna	3.33%
6	Es motivación implícita	3.33%
7	Es para el desempeño de cualquier actividad	3.33%
8	Motivación para alcanzar algo	3.33%
9	Se genera en el individuo por sí sola	13.33%
10	Produce interés por la tarea	6.66%

## CAPITULO CUARTO

Método y Resultados

De esta respuesta, se puede observar que las columnas 9 y 10 muestran que los entrevistados tenían alguna noción de motivación intrínseca, ya que las demás respuestas involucran conceptos bastante diferentes al contenido de la motivación intrínseca.



Cabe mencionar que estas respuestas corresponden a la percepción de los empleados de confianza, y para los sindicalizados las connotaciones son las siguientes:

No	Respuesta	Porcentaje
1	Es un factor interno	0.05
2	Motivación interna para alcanzar objetivos	.1

## CAPITULO CUARTO

### Método y Resultados

Con estos datos se puede decir que la percepción del significado de la motivación intrínseca es más amplia para el personal de confianza que en los empleados sindicalizados.

Con este análisis se puede aceptar que: la motivación intrínseca de los empleados de Telmex, en la Ciudad de México, se ve desarrollada positivamente a través de la capacitación. Que conforma nuestra hipótesis de investigación.

De igual manera se puede sostener que los efectos que produce la capacitación laboral en la motivación intrínseca de los empleados de Telmex, personal de confianza y sindicalizados, con funciones en la Ciudad de México, se ven en la orden, de alcanzar actividades de reto optimo, así como la curiosidad, enfrentamientos a desafíos y la persistencia en sus actividades laborales.

Por último, es preciso señalar que la escolaridad, es al parecer un elemento importante, en la percepción de la motivación intrínseca de los empleados analizados y la percepción de que puede ser desarrollada positivamente a través de la capacitación laboral.

## JUSTIFICACIÓN

La administración de los recursos humanos ha obtenido otros matices que influyen directamente en la conducta de los individuos: la motivación intrínseca es una herramienta que puede desarrollar en los individuos eficiencia y eficacia.

Para el logro de estos matices de la evolución administrativa es fundamental que los empleados cuenten con el conocimiento y habilidades elementales que sus actividades laborales necesitan.

Por ello vincular a la motivación intrínseca que ofrece recompensas de alto orden como la autoestima, curiosidad, autorrealización, con la capacitación laboral es un parámetro para poder entender que la enseñanza es un elemento indispensable en la conducta de los individuos.

Así mismo, esta investigación puede servir para apuntar que es fundamental la motivación intrínseca en los individuos y un instrumento que logre alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, ya que las recompensas de la motivación intrínseca se encuentran íntimamente ligadas a las necesidades de alto orden, que pocas veces son atendidas por la organización en cuanto a los individuos que la componen.

Los sistemas administrativos modernos se deben a la evolución de las organizaciones, que se hacen más complejas, por lo tanto se requiere de altos índices de instrucción para los empleados, y que mejor que esta lluvia de instrucción puede elevar a la motivación intrínseca, de ser así, nos encontraríamos con organizaciones que cuenten en forma personal con la satisfacción de necesidades de orden superior, y más eficaces colectivamente.

## CONCLUSIONES

**E**s preciso señalar que la elaboración de este análisis nos deja muchas líneas de investigación, que giran en torno a la escasez de información sobre la motivación intrínseca. Y los pocos análisis en el ámbito cultural de México, en su mayoría son perspectivas básicamente anglosajonas.

Asimismo, este investigador hace énfasis en la importancia de la motivación intrínseca y sus repercusiones en la conducta humana, de tal manera que una profunda investigación al respecto, contribuiría al mejor conocimiento de ella.

Se sabe que la motivación es un pilar del comportamiento humano, en cuestión de la motivación intrínseca, existe un desconocimiento de su contenido y de las repercusiones en los procesos conductuales de los individuos. Por ello es necesario realizar investigaciones que aborden cada uno de los matices de esta motivación como: causación personal, retroalimentación curiosidad, afectividad. Para que sea un conocimiento general y adecuado hacia la capacitación laboral, ya que se puede vincular para cumplir las necesidades superiores – autorrealización, autodeterminación - de cada individuo, de esta manera en las organizaciones se tendrá un instrumento para elevar la productividad de sus empleados, sin la necesidad de ofrecer recompensas externas.

Ahora bien, con base, en los resultados obtenidos de los instrumentos practicados a dos muestras de empleados de Telmex (confianza y sindicalizados), se puede determinar que existe una incidencia menor de conductas intrínsecamente motivadas en el personal femenino, esto puede ser la punta de lanza para realizar perspectivas metodológicas, que explique este fenómeno en este sexo, al menos

este investigador considera que la motivación intrínseca puede ser el inicio de conductas motivadas en igual magnitud por ambos sexos.

Con referencia a la capacitación laboral se puede señalar que en la empresa analizada, ésta es un vehículo que desarrolle la motivación intrínseca, teniendo como base la heterogeneidad de la población en cuanto a escolaridad por departamento, que presupone una asimilación natural de conductas intrínsecas, o sencillamente sienten placer por sus actividades dentro de la empresa.

Resulta importante anotar, que la importancia de la motivación intrínseca reside en las recompensas que de ella emanan que satisfacen las necesidades de orden superior de los individuos y lo fundamental es que se logra esta satisfacción en forma interna, por lo tanto las entidades tiene un poderoso instrumento en ella para dejar de motivar al personal con la perspectiva de recompensas tangibles y exteriores. Y que mejor que estas conductas motivacionales sean resultado de la instrucción

En cuanto al sistema de capacitación de Telmex, cabe destacar la función del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTTELMEX), que a través del Modelo de Diseño, se cuenta con una metodología precisa que permite relacionar eficazmente dos factores básicos de la capacitación: la detección de necesidades y los objetivos que se deben alcanzar. Asimismo, cabe destacar que toda capacitación impartida por el Instituto es adecuada a los requerimientos de enseñanza, así como los encargados de desarrollar los cursos son evaluados antes de dirigirse a los empleados.

La función del Sindicato de Telefonistas, ofrece en sus lineamientos de enseñanza, la posibilidad de que los empleados se desarrollen profesionalmente asistiendo a cualquier instrucción que les permite alcanzar objetivos personales, y no solamente, se estipula para la capacitación que deben tener para desarrollar sus habilidades dentro de la empresa o los requerimientos de ella.

En suma, es importante que las organizaciones consideren que la motivación intrínseca por su esencia, puede ser alcanzada por la capacitación, y de esta manera tener instrumentos que sean alternativos a la motivación tradicional que proviene esencialmente de factores externos como las recompensas tangibles.

Cabe precisar que el sistema de capacitación de Telmex tiene su base en dos puntos esenciales del proceso de enseñanza: la curricula de los empleados y la detección de necesidades de capacitación, ya que por su actividad necesita adelantarse a los cambios tecnológicos de la actualidad.

Por último, los resultados de la investigación exploratoria, demuestra que la recompensa intrínseca mejor percibida es el reto óptimo, que se identifica cuando un individuo identifica paridad de sus habilidades y la dificultad de la tarea. Asimismo, la curiosidad es otro factor sobresaliente de la investigación, entonces la pregunta final, se circunscribe a: ¿Ha sentido curiosidad por sus actividades laborales?

**BIBLIOGRAFÍA**

Dessler Gary. Administración de Personal. Prentice-Hall  
México 1991

MacGregor Douglas. Mando y Motivación. Diana  
México 1982

Madsen K.B. Teorías de la Motivación. Paidós  
Argentina 1972

Gellerman Saúl W. Motivación y Productividad. Diana  
México 1978

Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Limusa  
México 1987

Reeve Johnmarshall. Motivación y Emoción. McGraw-Hill  
España 1995

Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall  
México 1996

Vroom Víctor H. Motivación y Alta Dirección. Trillas  
México 1990

Contrato Colectivo de Trabajo. Celebrado entre Telmex y el Sindicato de  
Telefonistas de la República Mexicana. México 2000

Planeación Educativa. Modelo de Diseño de Intelmex. México 2000