

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA

METROPOLITANA

IZTAPALAPA

C. S. H.

LIC. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

LA CAPACITACION EN LA UAM

CASARRUBIAS RAMIREZ CAMILO

RODRIGUEZ ORTIZ CARLOS

TELLEZ SUAREZ MARICARMEN

ASESORADOS POR : MIGUEL ANGEL ROSADO CH.

1990

111548

Esta investigación surge de la inquietud de conocer hasta que grado los trabajadores administrativos de la Universidad Autónoma Metropolitana tienden a aceptar o rechazar los cursos de capacitación que les imparte dicha institución.

La UAM como cualquier otra empresa o institución ve en su trabajador el principal elemento, para lograr o alcanzar un grado mayor de funcionalidad, por lo tanto, basándose en los lineamientos generales que marca la Ley Federal del Trabajo principalmente en el título cuarto que concierne los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones, así como también, el capítulo cuarto que se refiere al Servicio Nacional del Empleo de Capacitación y adiestramiento.

Para determinar, este buen funcionamiento, fue necesario recurrir en primera instancia a las distintas dependencias de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, específicamente al departamento de Capacitación y adiestramiento para conocer la estructura y funcionamiento que deben tener las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con las que deben de contar todas las empresas. Todo ello no sin antes sortear algunas dificultades que se presentaron para conseguir tal información.

Posteriormente se hizo una visita al departamento de capacitación y adiestramiento con que cuenta la UAM, para obtener información de interés a nuestra investigación.

Para lo cual fuimos atendidos por la licenciada Graciela Ontiveros quien ocupa el cargo de Secretaria general de dicho departamento, en donde también se presentaron algunos problemas de tipo burocrático, pero afortunadamente se resolvió de una manera satisfactoria.

Una vez que se reunió toda esta información se hizo patente la necesidad de una serie de preguntas que englobamos en las siguientes hipótesis.

Nuestra principal hipótesis consiste en comprobar si los cursos y programas de capacitación en un momento dado son considerados por el trabajador como un instrumento de movilidad ascendente en relación al puesto de trabajo que desempeña, como consecuencia de la información que se da al trabajador en relación al curso.

La segunda hipótesis es la aceptación que tienen los cursos de capacitación ante los trabajadores, de acuerdo a la aplicación de los conocimientos adquiridos, para su área de trabajo.

También podríamos obtener algunas conclusiones sobre la difusión de los cursos por medio de los canales de comunicación con que cuenta la empresa, para que el trabajador obtenga la información necesaria para tomar un determinado curso, además, de los apoyos didácticos para la aplicación de los mismos.

Plan
te-
nto
del
Problema

Hipótesis

✓

✓

Nov. 16. junio 92

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

Todos estos planteamientos bienen al caso, ya que queremos detectar si la institución imparte capacitación, educación e instrucción con un sistema por lo menos aceptable hoy en día.

Para poder comprobar lo anteriormente mencionado, fue necesario recurrir a información bibliográfica (libros de texto, revistas, folletos y publicaciones relacionados al tema); tomando todo esto para dar una explicación congruente del tema del cual se va a hablar.

También fue necesario la elaboración de un cuestionario piloto, al cual se le hicieron las correcciones necesarias para que este nos pudiera brindar la información que verdaderamente necesitábamos.

Una vez que se obtuvo el cuestionario deseado se prosiguió a tomar una muestra de treinta trabajadores, que ocasionalmente terminaban un curso de capacitación. Después, teniendo dicha información que se reunió de las respuestas que se dieron a cada una de las preguntas por parte de los empleados entrevistados se prosiguió a hacer el análisis estadístico de estos datos, para lo cual fue necesario que nos auxiliáramos por medio de la fórmula de la "ji cuadrada":

Esto nos permitió comprobar con un mayor grado de veracidad nuestras hipótesis y a su vez descubrir un mayor número de conclusiones que no se habían previsto anteriormente.

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL CONTEXTO SITUACIONAL MEXICANO

México se enfrenta al reto del crecimiento, el que implica, a su vez, consolidar las creencias y lo hecho y, en segundo término, responder con dignidad al crecimiento. En otras palabras, fortalecer los cimientos y ser maduros en la edad adulta.

Estimamos que la respuesta de México habrá de ser puntual en el sentido más amplio de este término, pero una mirada retrospectiva, que conduzca a un balance sincero de nuestros haberes y deberes, resulta necesaria para sumar esfuerzos y definir estrategias congruentes con la realidad - gran parte de ellas establecidas en la planeación macroscópica hecha por el gobierno federal -. Con ello espero arribar a la comprobación de la premisa de que la mano de obra nacional es, por sus condiciones actuales de baja aptitud genérica, uno de los factores más restrictivos del crecimiento y el que compromete con mayor severidad el futuro nacional, y respaldar, de esta manera, la conclusión de que resulta inaplazable consolidar integralmente el sistema nacional de capacitación y adiestramiento en el trabajo, que se institucionalizó en México durante el gobierno del Licenciado José López Portillo.

Por lo tanto, desempleo abierto y subempleo coexisten con un alto índice de puestos de trabajo vacantes y otros deficientemente cubiertos. (1)

Muchos son los factores que han conducido al país a vivir esa "absurda paradoja". En el momento actual, la gran mayoría de los teóricos coincide en afirmar, sin embargo, que la condicionante de mayor importancia residió en las características del modelo de desarrollo adoptado a fines de la década de los años treinta y en el crecimiento demográfico tenido. Este modelo de sustitución de importaciones hizo del crecimiento industrial el eje de toda la política nacional de desarrollo: tal era la corriente económica en boga, la cual postulaba, como más viable solución de los problemas propios de los países en vías de desarrollo, la adopción de las modalidades que históricamente habían regido el crecimiento de las sociedades en niveles más avanzados.

De esta suerte y de acuerdo con una perspectiva histórica, después de la gran depresión de 1928, y aprovechando la coyuntura, el sector industrial fue creciendo con rapidez: sin embargo, la orientación de la política de desarrollo y el sostenimiento de la protección indiscriminada resultaron un pesado valladar para que la industria se convirtiera en el centro de crecimiento, a partir del cual se extenderían los beneficios del desarrollo al resto de los sectores de la economía. (2)

En México el fenómeno de la urbanización -expresable de manera indirecta a través del señalamiento de la índole de las actividades desempeñadas por la población económicamente activa-, se produjo de forma violenta. Esto quiere decir que el tránsito

ocupacional se presentó con intensidad cuantitativa mayor, en un periodo de tiempo menor al esperado.

En efecto, en 1940 el sector agrícola daba ocupación al 65% de la población económicamente activa del país: en tanto que, tres décadas más tarde, solamente el 32% de ella se encontraba involucrada dentro de actividades de tal naturaleza. Ahora bien es preciso señalar que, paralelamente al cumplimiento de ese proceso de intensa industrialización, se ha venido experimentando una serie de cambios endógenos que ha deteriorado gravemente la vida y propiciado, en tal medida, la emigración campo-ciudad.(3)

A partir de estos hechos planteados -rápida industrialización y deterioro del nivel de vida en el campo-, se ha invertido dramáticamente la distribución de la población sobre el territorio nacional y la búsqueda de empleo se endereza hacia las áreas urbanas y los sectores secundario y terciario de la economía encontrándose simplemente ciudades superpobladas y situaciones de subempleo o de desempleo abierto.

Cuando la población se desplaza aceleradamente sobre la geografía de un país y, de igual manera, lo hace a través de los distintos campos de la economía, el sistema educativo es el que soporta mayores presiones dentro de la búsqueda de acoplamiento entre oferta y demanda de trabajo.

México no fue la excepción. De tal suerte que es factible expresar los siguientes juicios:

- Existe marcado ajuste cualitativo y cuantitativo entre el sistema educativo y el mercado de trabajo. En otros términos, podemos decir, que no hay congruencia entre la naturaleza y contenido de la capacitación para el trabajo y la demanda de individuos específicamente preparados para la resolución con suficiencia de los problemas propios del mundo de trabajo.

- La expansión del sistema educativo será un intento frustrado y frustrante por resolver la cotradicción existente entre dotación de recursos humanos y la utilización de los mismos, si no varían las condiciones de orden económico a que se hizo mención anteriormente; ya que, mientras estos subsistan, tal expansión y el mejoramiento interno-cualitativo y cuantitativo-del sistema, lejos de resolver el problema, agravan el desajuste en el mercado de trabajo con consecuencias impredecibles sobre la estabilidad social.

- Por último y dentro del mismo contexto, los esfuerzos de capacitación de la mano de obra tendrán eficacia muy limitada, restringida básicamente a la preparación de ciertas categorías de individuos para la futura ocupación de unas ciertas categorías de puestos de trabajo.

Es ahí donde reside el reto inaplazable, en el ajuste de los esquemas económico-sociales para que exista trabajo libremente elegido y socialmente útil y que además sea motivo de realización cabal del hombre que trabaja: exista una movilidad horizontal y vertical de la mano de trabajo más racional y equitativa; se reduzcan también los accidentes de trabajo; y, en suma, se eleve la productividad a nivel nacional, con el fortalecimiento de mecanismos paralelos de distribución de sus beneficios.

En México, la Ley Orgánica de la Administración Pública señala:

"Artículo 38. A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas;

[...]

c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparte a los adultos.

[...]

XXVII. Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los gobiernos de los Estados y Municipios, las entidades públicas y privadas así como fidecomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

[...]

[...]

Artículo 40. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos;

[...]

[...]

V. Elevar la productividad del trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

VI. Promover el desarrollo de la capacitación para el trabajo y la investigación sobre la materia, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

[...]

[...]".

Congruentes con el sentido y alcance de los preceptos arriba transcritos, los secretarios del Trabajo y Previsión Social y de la Secretaría de Educación Pública, suscribieron el 28 de agosto de 1978, un documento que vino a sentar claras bases de coordinación entre sus correspondientes dependencias para optimizar el uso de recursos existentes y salvar definitivamente obstáculos nacidos por controversias competenciales que, en algunos países, han significado retrasos considerables en ambas materias.

No podía ser de otro modo. Ya que en caso de la formación profesional mexicana, llamada por la Ley Federal del Trabajo "capacitación y adiestramiento", la contiguidad entre el proceso formativo y el trabajo se ve reforzada con amplitud por la calidad de los trabajadores de todos sus derecho-habientes, circunstancia lógica si se piensa que se esta ante uno de los derechos típicos de toda relación de trabajo.

Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento fueron formados e instalados, el 22 de julio de 1978, poco menos de dos meses después de iniciada la vigencia de las disposiciones que ordenaba nuestra constitución.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En México se optó por la creación de un sistema de formación en el trabajo. Esto en el sentido más estricto del término; se estableció un conjunto de reglas enlazadas entre si y un grupo de organos correlativos interactuantes para contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón.

El sistema de capacitación y adiestramiento está comprendido dentro del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, mismo que; según el artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, esta a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), La cual es la pieza que vertebra todos los órganos que participan en la promoción, orientación o supervisión de los procesos de formación de los trabajadores del país.

Los sectores participantes en el sistema -obrero empresarial y público, a nivel local y federal- se conjugan en la integración de órganos de asesoría y de auxilio técnico de la UCECA; a saber; Consejos Consultivos y Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, aquellos de composición tripartita y con un criterio similar al régimen de aplicación de la ley laboral y estos últimos de organización bipartita y operantes por rama de actividad económica.

De esta manera se garantiza que la UCECA reciba información fresca y salida de la realidad, cruzando criterios informativos que respetan las peculiaridades del mundo del trabajo en cada región del país y la complejidad de cada actividad económica.

La UCECA tiene dos grandes hemisferios competenciales; uno, encargado de estudiar y promover la generación de empleos y de propiciar y supervisar la colocación de los trabajadores; otro, mientras tanto, que cuida de la organización, promoción y

supervisión de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y del registro de las correspondientes constancias de habilidades laborales. Todo esto, según lo preceptuado por los artículos 537 y 539 de la Ley Federal del Trabajo.

Los órganos propios de la UCECA, son;

- I.- Un Coordinador General;
- II.- Una Dirección del Empleo;
- III.- Una Dirección de Capacitación y Adiestramiento, y;
- IV.- Los demás órganos técnicos y administrativos necesarios para su funcionamiento.

y estos tienen que ser encomendados a mexicanos mayores de edad; que tengan grado académico de licenciatura y posean una experiencia mínima de tres años; que no sean ministros de algún culto religioso

La UCECA también cuenta con las siguientes facultades;

- I. En materia de capacitación y adiestramiento:
 - a) Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
 - b) Estudiar y; en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;
 - c) Estudiar y, en su caso sugerir la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
 - d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-c de la Ley Federal del Trabajo, a las instituciones o escuelas privadas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
 - e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten;
 - f) Estudiar y sugerir establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-b de la Ley Federal del Trabajo;
 - g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III bis, del título cuarto, de la Ley Federal del Trabajo (LFT)
 - h) Establecer en coordinación con la Secretaría de Educación

Pública (SEP), la implantación de los planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo o en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la LFT, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

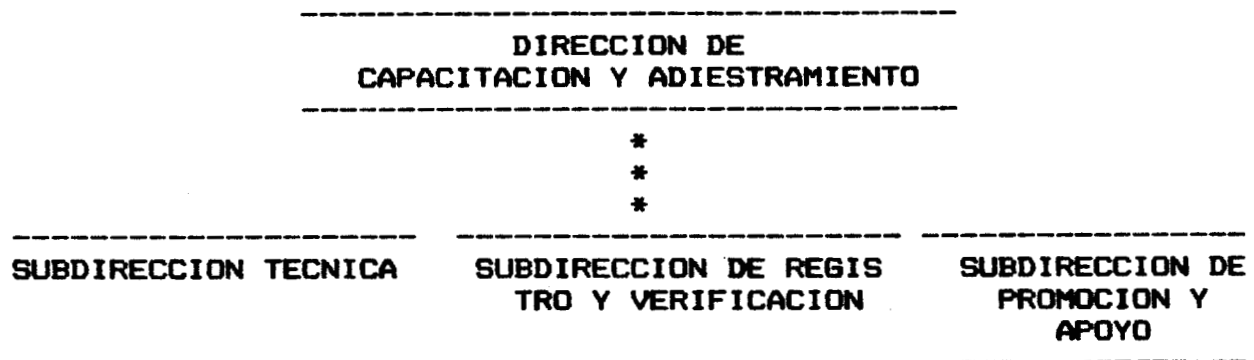
II. En materia de registros de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades;

b) Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, en el caso previsto por el artículo 153-U de la LFT

III. En general, realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Ahora bien la estructura administrativa del área en cuestión de la UCECA, es la que describe este organigrama: (4)



A su vez estas subdirecciones tienen los siguientes departamentos:

Subdirección Técnica;

- a) El de comprobación de habilidades laborales
- b) El de formulación de criterios

Subdirección de Registro y Verificación;

- a) Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento
- b) Planes y programas
- c) Agentes capacitadores
- d) Constancias de habilidades laborales
- e) Verificación y dictamen

Subdirección de Promoción y Apoyo;

- a) Divulgación
- b) Organos de apoyo

La acción promotora, orientadora y supervisora de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA recae, obviamente, sobre los elementos ejecutores del sistema: los trabajadores, en calidad derecho-habientes; los patrones, en su carácter de sujetos obligados; las comisiones mixtas de cada empresa, y los agentes capacitadores.

REGULACION JURIDICA

En el proceso de formulación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, surge el nacimiento de una novedosa concepción jurídico-política que revolucionó la teoría propia del derecho constitucionalista, cuando se rompió la rigidez de un esquema eminentemente formalista para dar paso a normas de suprema jerarquía, más humanistas y dinámicas que sobrepasaban con amplitud los principios del Liberalismo del siglo XIX.

La luz del Constituyente de Querétaro brilla con nitidez sin par hoy en día. Ya que las introducciones o modificaciones que se han ido haciendo a nuestra Carta Magna, lejos de deteriorarla en el sentimiento de constitucionalidad del pueblo mexicano, lo han avivado, porque se trata de reformas que enfatizan las garantías sociales y fortalecen nuestro pacto federal.

Dentro de esta tónica pueden ser catalogados como de gran trascendencia los decretos que se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978 y a través de los cuales se elevó a rango de garantía constitucional, el derecho de los trabajadores a recibir Capacitación y Adiestramiento y se federalizó la aplicación de las normas de trabajo en varias ramas industriales y en las materias de Higiene y seguridad y de la Capacitación y adiestramiento.

De aquí se desprenden las bases jurídicas, que podemos encontrar primeramente, en la Ley Federal del Trabajo (LFT), en

el título cuarto, que concierne a los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones. (5)

Cap. I. Son obligaciones de los patrones

Artículo 132.

"I. [...]

[...]

[...]

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos que marca el capítulo III bis de este título".

Cap. III bis. De la capacitación y adiestramiento

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

[...]

[...]

[...]".

Por lo tanto es indispensable revisar hasta el artículo 153-X. Que dice que todos los trabajadores tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este capítulo.(6)

También es indispensable leer el capítulo IV. Que se refiere al Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento. Que comprende del artículo 537 al 539-F, donde se encuentran los siguientes aspectos:

"I. Objetivos del Servicio Nacional del Empleo Capacitación y adiestramiento;

II. En materia de formación de empleos;

III. En materia de colocación de trabajadores;

IV. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores;

V. En materia de registro de constancias de habilidades laborales;" (*)

Pero hay que tomar en cuenta que una ley, por correctos que sean los términos de su formulación, no puede resolver los problemas por sí misma.

Antes de entrar en materia, primero hay que hacer una diferencia previa en lo referente a los conceptos sobre adiestramiento, capacitación y desarrollo, para poder ubicarnos dentro de nuestro marco de trabajo.

ADIESTRAMIENTO

Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

CAPACITACION

La capacitación tiene un sentido más amplio, incluyendo al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, 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.

DESARROLLO

El desarrollo tiene una mayor amplitud. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es un órgano formado al interior de cada unidad productiva, es quien se encargará de promover, supervisar y avalar los planes y programas de capacitación y adiestramiento. Es por eso que nace la necesidad de contar con ella en el seno de las empresas.

INTEGRACION

En los términos del artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, la Comisión Mixta se debe integrar en forma paritaria; es decir, con un número igual de representantes de los trabajadores y del patrón, preferentemente conforme a los siguientes lineamientos generales:

a) En empresas con número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno del patrón.

b) En empresas que cuentan de 21 a 100 trabajadores tres representantes de los trabajadores y tres del patrón.

c) En empresas con más de 100 trabajadores, cinco representantes por bando.

El número de integrantes a que se refieren los incisos anteriores podrá aumentarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa, así como a la maquinaria y equipo empleados.

También se aconseja que se tenga por ambos sectores tantos representantes como propietarios se hayan designado o elegido, esto para hacer más ágil su funcionamiento y evitar el tener que integrar una Comisión en corto tiempo.

Los miembros de las Comisiones Mixtas serán preferentemente personas que reúnan los siguientes requisitos mínimos:

A) Representantes de los trabajadores;

- 1) Ser trabajadores de la empresa;
- 2) Ser mayores de edad;
- 3) Saber leer y escribir
- 4) Tener buena conducta (lugar de trabajo)
- 5) Ser designado conforme a las cuestiones estatutarias del indicato Titular del contrato colectivo o a falta de este, ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa con el 50% +1.

B) Representantes del patrón;

- 1) Ser mayores de edad;
- 2) Saber leer y escribir;
- 3) Tener buena conducta;
- 4) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

Los integrantes de la Comisión Mixta durarán en su cargo el tiempo que se determine en el reglamento interno que para su funcionamiento se establezca.

Sobre las opciones de integrar en cada empresa una o más Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento debe de atender entre otras cosas a:

- Si la empresa tiene Contrato Colectivo celebrado con un Sindicato o varios.
- Si la empresa funciona en un solo establecimiento o cuenta con una matriz y varios establecimientos.
- Cuando el número de trabajadores de confianza sea significativo respecto de los sindicalizados.

Por otro lado, la facultad de remover a los integrantes de la Comisión Mixta, sera exclusiva, de aquellos quienes lo designaron o eligieron, mediante una notificación en donde se determine en forma veraz la causa de su remoción, esta destitución debera notificarse a la UCECA.

FUNCIONAMIENTO

Conforme a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-I, 153-T y 153-B, la Comisión Mixta tendra las siguientes atribuciones:

a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

b) Sugerir medidas pendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos conforme a las necesidades de la empresa y los trabajadores.

c) Aumentificar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expidan a los trabajadores.

d) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo;

e) Designar a los comisionados encargados de firmar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores.

f) La Comisión deberá celebrar una sesión ordinaria mensual.

g) También podrá sesionar de manera extraordinaria cuando se estime necesario, ya sea convocada por el presidente o el 50% de los miembros integrantes, esta será notificada con 72 horas de anticipación.

h) Los acuerdos de la Comisión se tomarán por mayoría de votos.

Estas son algunas de las funciones que realizarán las Comisiones, por último veremos los requisitos para presentar a registro a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la UCECA, y estos son:

1) Forma UCECA-1. por triplicado debidamente requisitada, con los datos que en ella se solicitan.

2) Documento que acredita la elección de los representantes de los trabajadores, incluyendo nombre, firma y Registro Federal de Causantes de cada uno de los trabajadores que participaron en la misma.

3) Documento que acredita la designación de los representantes de los trabajadores por parte del Sindicato, firmado por el Secretario General.

4) Documento que acredita la designación de los representantes patronales, debidamente firmado por el patrón o su representante legal.

5) Acta Constitutiva de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, debidamente firmada por los representantes de la misma, incluyendo sus Bases Generales de Funcionamiento.

6) En su caso, copia del Contrato Colectivo de Trabajo o transcripción de las cláusulas relativas a la Capacitación y Adiestramiento, debidamente firmada por trabajadores y patronos.

En caso de requerir mayor información, podrán dirigirse a la UCECA en el D.F.; o a las Delegaciones Federales del Trabajo de cada Entidad Federativa.

REGISTRO Y TIPOS DE AGENTES CAPACITADORES

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-B, 153-C, 153-P y 539 fracción III, inciso d). Compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro.

I. En materia de agentes capacitadores se entendera por :

1) Institución o Escuela de Capacitación.- la entidad que cuenta con instalaciones, inmobiliario, equipo, personal y programas, además que este autorizada para impartirla.

2) Instructor Externo.- la persona física que tenga celebrado un contrato con una empresa o un patrón para impartir a nombre de él, programas de capacitación.

3) Instructor Interno.- es aquella persona física que teniendo el caracter de trabajador o patrón, imparta programas de capacitación dentro del tiempo que comprende su jornada de trabajo y que además esté debidamente autorizado en los términos que marca la Ley Federal del Trabajo.

II. La solicitud de autorización y registro de los agentes capacitadores.

Esta se hará ante la Dirección a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la forma (DC-3A), para Instituciones o Escuelas de Capacitación e Instructores Externos Independientes, y cumpliendo además con los siguientes requisitos:

La Institución o Escuela de Capacitación

A) Solicitud de autorización y registro mediante la forma DC-3A, por triplicado.

B) Documento del que se derive su existencia legal, en original y copia.

C) Carta poder en favor del promovente de la autorización y registro, original y copia.

D) Documento que acredite la legitima titularidad o legitima posesión de sus instalaciones, en original y copia.

E) Relación de material teórico-práctico para apoyar dichos programas, original y copia.

F) Por cada programa a impartir, la forma DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada (28 * 21.5).

G) Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, original y copia (en su caso).

El Instructor Externo de Institución.

A) Cedula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes en original y copia.

B) Constancia del último grado de estudios, original y copia.

C) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartira, en original y copia.

D) Documentos que acrediten su formación como instructor, original y copia.

E) Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el Instructor de Institución no reúna los requisitos señalados en los incisos C y D.

F) La forma FM-2 en caso de ser extranjero en original y copia.

El Instructor Externo Independiente.

A) Solicitud de autorización y registro mediante la forma DC-3B por triplicado.

B) Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes en original y copia.

C) Constancia de último grado de estudios, original y copia.

D) Por cada programa a impartir por la forma DC-3C, por triplicado.

E) Documentos que acrediten sus conocimientos del contenido temático de los programas a impartir, en original y copia.

F) Documentos que acrediten su formación como instructor en original y copia.

G) Un examen teórico-práctico que determinara la dirección a su cargo cuando no reúna los requisitos señalados en los incisos E y F.

H) Dos fotografías tamaño infantil recientes.

I) FM-2 en caso de ser extranjero en original y copia.

El Instructor Interno.

Estos por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como Instructores; sin embargo es recomendable que posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

III. Causas de cancelación de registro a los capacitadores.

1) Si la Escuela de Capacitación o Institución a dejado de prestar sus servicios, durante un año.

2) Si el Instructor Externo Independiente ha dejado de prestar sus servicios durante dos años.

3) Si no presenta su informe de actividades puntualmente.

4) Si la Institución o Escuela imparte programas, con Instructores no autorizados.

5) Cuando así lo soliciten los interesados.

6) Cuando los Instructores Externos impartan programas diferentes a los que se tengan autorizados, y registrados.

7) Y cuando alguno de estos agentes capacitadores hayan dejado de cumplir con los requisitos señalados en el artículo 153-P de la Ley Federal del Trabajo, o contravenga las disposiciones legales en su materia.

La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores sera vigente por tiempo indefinido, salvo que se den algunos de los supuestos señalados en el criterio anterior. (7)

ETAPAS DE LA CAPACITACION

1.-Descubrir las necesidades de la capacitaón de grupo; planear nuevos programas y revisar los anteriores para adecuarlos a esas necesidades.

2.-Analizar las tareas y operaciones; hacer pausas en el trabajo para permitir la capacitación.

3.-Preparar guías de cursos; escribir manuales, hojas de trabajo impresos para cursos cortos especializados relativos a los amplios cursos de la ingeniería industrial, la administración industrial, la administración de personal, los oficios mecánicos, las prácticas de oficina, los trabajos de personal semicalificados, la sicología vocacional y la capacitación a maestros.

4.-Elegir y capacitar maestros en los métodos de instrucción, dirección de masas, uso y desarrollo de auxiliares instruccionales, selección, uso de películas y capacitación en aulas.

5.-Equipar o amueblar los salones de clases; hacer arreglos que permitan la capacitación vestibular y de producción; conservar las unidades de costo del entrenamiento; preparar presupuestos.

6.-Hacer propagandas a la capacitación; "vender la idea" de la capacitación; estimular por medio de boletines y el periódico de la compañía el uso del servicio de capacitación; relacionarse con el departamento de operaciones, los empleados; ganar su confianza y ofrecer servicios útiles para todos ellos; cooperar al mejoramiento de la actitud de las personas hacia la capacitación.

7.-Dar consejo individual a la alta gerencia sobre los problemas que se puedan resolver por medio de la capacitación; sugerir soluciones alternativas o bosquejar los programas que son necesarios para actuar; participar en la planeación general.

8.-Relacionarse con las agencias estatales; federales y privadas para obtener los servicios que puedan ser útiles.

9.-Hacer planes para instalar una biblioteca y estimular el uso.

10.-Supervisar o editar las publicaciones de la compañía.

11.-Medir y mantener la moral del empleado en el transcurso del entrenamiento, examinar la moral, asesorías con otras actividades.

12.-Planear, supervisar y administrar el departamento de capacitación, cualquiera que sea el número de personas con que cuente. (8)

RESPONSABILIDADES

Entre otras cosas se dice que cada sujeto tenía que indicar cuales eran los mayores deberes y responsabilidades del departamento de capacitación. Las diferentes tareas fueron divididas en ocho categorías que son:

a) RESPONSABILIDAD DE LA INSTRUCCION (contiene el 8.9 % de las tareas mencionadas). Dar servicio de instrucción a grupos, entrenados y desarrollados en las decisiones, realizar mesas redondas sobre entrenamiento, dar clases, coordinar horarios de entrenamiento, dar asesoría en el uso de las técnicas de capacitación.

b) DESARROLLO Y CAPACITACION DE PROGRAMAS (contiene 41.6 % de las tareas mencionadas). Producir material de capacitación, establecer necesidades de capacitación, formular y recomendar planes para el desarrollo de empleados, concebir y preparar programas de capacitación, escribir manuales.

c) EVALUACION DE LA CAPACITACION (contiene 4 % de las tareas mencionadas). Fomentar conocimientos técnicos y estándares funcionales, obtener calificaciones sobre aprendices y entrenados, evaluar todas las actividades de capacitación, proseguir el desempeño de los entrenados, evaluar la efectividad de la instrucción individual.

d) RESPONSABILIDAD DE CONSEJEROS (contiene el 6.7 % de las tareas mencionadas). Aconsejar sobre los cursos disponibles fuera de la compañía, dar asesoría educacional a los empleados, aconsejarles respecto al autodesarrollo, actuar como consultores en problemas de capacitación y ayudar al personal interesado a estos temas.

e) ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION (contiene el 19.2% de las tareas mencionadas). Asistir con la gerencia de línea en el presupuesto de los costos de capacitación, mantener registro de

capacitación, formular procedimientos de capacitación, construir y administrar pruebas de personal, dirigir la biblioteca de la compañía, hacer informes regulares a la gerencia, capacitar y supervisar a los empleados subordinados.

f) ACTIVIDADES PROFESIONALES GENERALES (contienen el 5.5 % de las tareas). Estimular la capacitación en el entrenamiento, mantener contacto con escuelas y colegios, informar sobre las

nuevas técnicas de capacitación, asegurar la aceptación y el uso de los materiales y conocimientos de la capacitación.

g) ACTIVIDADES NO ENTRENADORAS RELACIONADAS (contienen el 5.4 % de las tareas mencionadas). Servir, participar y hablar en las reuniones de la comunidad; servir en los comités, ayudar a la organización, evitar las publicaciones de la compañía, administrar las actividades relacionadas con la empresa y reclutar en ella.

h) ACTIVIDADES NO ENTRENADORAS NO RELACIONADAS (contienen el 8.7 % de tareas mencionadas). Administrar los programas de seguridad, los salarios, redactar las descripciones de puestos, administrar los programas de seguros, realizar tareas especiales directamente ordenadas. (9)

6. ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Necesitamos determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

1.- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y este lista para progresar.

2.- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y se resuelban las necesidades de crecimiento de cada miembro de capacitación.

3.- Porque todas las "personas normales", independientemente de su lugar en la jerarquía pueden hacer un buen trabajo, harán un buen trabajo si tienen oportunidad.

4.- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no esta basada en necesidades que existen o que van surgiendo.

6.1 METODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al minimo el número de pasos para producir un servicio, despues, hay que estar seguros de que cada etapa tiene un lapso menor con la cantidad de dinero y el minimo esfuerzo.

6.2 PROCEDIMIENTO DE LOS METODOS

Critique severamente cada paso. todavía lo necesitamos?, lo podemos cambiar por otro?, lo podemos simplificar?, es posible conseguir material nuevo o más barato o un nuevo procedimiento que mejore el resultado? Estos cambios pueden producir necesidades de capacitación, estos procedimientos son hábiles, útiles y además pueden mejorar la solución con las aportaciones anteriores.

6.3 CLASES DE CAPACITACION NECESARIAS

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas como siguen:

- 1.- Los que tienen un grupo
- 2.- Los que tiene un individuo

- 3.- Los que requieren solución inmediata
- 4.- Los que demandan solución futura
- 5.- Los que piden actividades informales de capacitación
- 6.- Los que piden actividades formales de capacitación
- 7.- Los que exigen instrucción "sobre la marcha"
- 8.- Los que precisan instrucción fuera del trabajo
- 9.- Los que la compañía puede resolver por si misma
- 10.- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de capacitación externa
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo con otras
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por si solo.

Estos son algunos de los métodos que determinan las necesidades de capacitación, algunos de estos tiene ventajas y desventajas para adaptarse a situaciones específicas. (10)

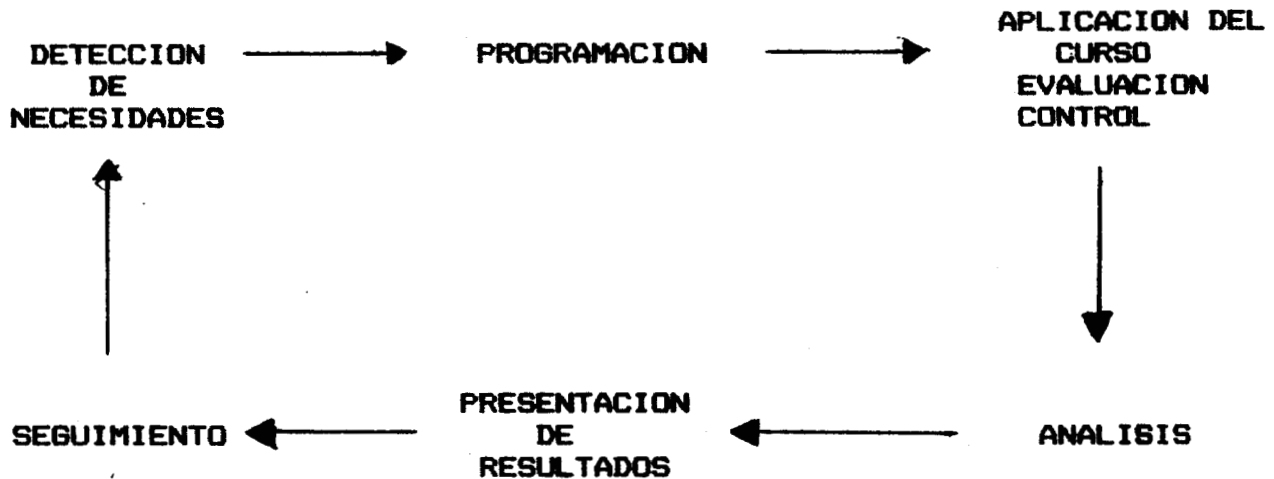


Diagrama del proceso de determinación de necesidades de una empresa.

NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CUANDO EXISTE UNA DISCREPANCIA ENTRE LO QUE DEBIERA HACERSE Y LO QUE REALMENTE SE HACE

OBJETIVOS

Los objetivos que pretenden alcanzarse con el uso de la metodología que se propone son entre otros, los siguientes.

1.- Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.

2.- Determinar las prioridades de las acciones de capacitación y/o entrenamiento.

3.- Definir si los problemas de capacitación y/o adiestramiento.

3.1.- Definiendo a que área del aprendizaje (motriz, cognositiva, afectiva) se va a dirigir la instrucción.

3.2.- Presisando los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.

3.3.- Seleccionando y agrupando personal a instruir, de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeñe.

4.- Calcular el tiempo en que las necesidades de capacitación y/o adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa. (11)

PROCEDIMIENTO

FASE 1. SITUACION IDONEA.

Se empieza por determinar que es lo que debe hacerse en la empresa. Esto debe estar precisando con anterioridad por los directivos de la misma, y en el caso de que no sea así, para llegar a su definición, podrán tomarse en cuenta los siguientes factores.

1.1.- RECURSOS MATERIALES.

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, biáticos, gastos de viaje que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

1.2.- ACTIVIDADES.

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa para que el proceso productivo se de. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

1.3.- REQUERIMIENTOS.

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada. Estos son:

- a). Escolaridad y/o conocimientos.
- b). Habilidad y experiencia.
- c). Requisitos físicos como: edad, sexo, estatura.

1.4.- INDICES DE EFICIENCIA.

Abarca todos aquellos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa.

1.5.- AMBIENTE LABORAL FISICO.

Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución e higiene.

1.6.- MEDIDAS DE SEGURIDAD.

Considerar, bajo este rubro, el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Con los seis factores enunciados, se llega a determinar lo que debe hacerse en la capacitación; es decir, la situación idónea. Deben tratar de establecerse dichos factores no con la base en un análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa debiera ser y los trabajadores debieran hacer. (12)

FASE 2. SE DETERMINA LA SITUACION REAL.

2.1.- ENTREVISTA.

La entrevista es, en sentido estricto, un diálogo.

En nuestro caso particular, se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación, el adiestramiento y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último.

La entrevista se usa, por lo general, a niveles altos en empresas pequeñas. Es un instrumento que, empleado adecuadamente puede proporcionar datos suficientes, no sólo con respecto al desempeño en el puesto, si no también en lo referente a la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de sugerir posibles soluciones a los problemas. (13)

La entrevista semi-estructurada, es la más aconsejable por ser más general, porque permite el cuestionamiento de las respuestas y proporciona información adicional a cerca de las actitudes, posibles soluciones y causas de problemas.

2.2.- CUESTIONARIOS.

Las técnicas del cuestionario, por ser impresa, ahorra tiempo y alcanza un mayor número de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos, que son fácilmente cuantificables e interpretables.

Dentro del cuestionario puede incluirse preguntas para determinar carencias de recursos de la empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

2.3.- PRUEBAS.

Se pueden utilizar, basándose en los conocimientos prácticos y técnicos, que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador, y reportan datos a cerca de las actitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

2.4.- ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO.

Consiste en llevar al cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentre presente el jefe superior del trabajo de dicho grupo.

En las reuniones se discuten los problemas que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuera su origen, procurando determinar las causas. En cada reunión debe existir un moderador, quién tomará notas de las conclusiones y la dirigirá de tal manera que se recopile la máxima información, acerca de las deficiencias en las funciones.

Se analizan las conclusiones y se jerarquizan en orden de importancia; las soluciones que se van a ir instrumentando a partir de la jerarquización.

Esta técnica tiene como desventaja, el ser costosa y que las reuniones como ésta, el jefe inmediato superior corte la comunicación y muchos aspectos que pueden ser ocultados por temor a represalias o porque vaya a entorpecerse la relación formal de trabajo. (14)

2.5.- OBSERVACION DIRECTA.

Se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto, y consiste en registrar todas y cada una de las actitudes que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Para utilizar ésta técnica se requiere personal que conozca los sistemas de la empresa; que este entrenado en la supervisión;

y que pueda, en un momento dado, analizar la información para determinar el origen de las deficiencias.

2.6.- ENCUESTAS.

Las encuestas se utilizan, principalmente, para obtener información a cerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a la política de la empresa, y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral y la supervisión.

Las encuestas son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa.

2.7.- REGISTRO DE PERSONAL.

Consiste en obtener de los archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan la manera objetiva del desempeño de los trabajadores. Estos datos se pueden tener individualmente; por categoría ocupacional o globalmente.

Una vez utilizadas todas o algunas de las técnicas que se han propuesto, se tratará de describir la situación de la empresa y con esto, podrá procederse al análisis comparativo de: situación real contra situación idónea para localizar las discrepancias, y poder determinar las necesidades como son: de la empresa como tal; de los trabajadores en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento en la empresa. (15)

FASE 3. ANALIZAR COMPARATIVAMENTE LA SITUACION REAL CONTRA LA SITUACION IDONEA.

La información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifican y se ordenan de la siguiente manera:

a). Se separan todos los datos que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.

b). Se organiza toda la información que se tenga a las actividades, procurando clasificarlas de acuerdo a los puestos de trabajos existentes dentro de la empresa.

c) Se ordena, de acuerdo a cada puesto existente, la información que con respecto a características físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad y otras, que tengan los trabajadores de la empresa.

d).- Se clasifican los resultados que se hayan obtenido en el análisis de los requisitos de personal e índices, para obtener los datos reales a cerca de la eficiencia de la empresa.

e).- Se selecciona la información que se haya obtenido referente al ambiente laboral físico (iluminación, distribución de equipo y ventilación).

f).- Se agrupa toda la información, acerca de accidentes, equipo de seguridad, conductas de los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad, que se haya obtenido. (16)

Una vez clasificada y ordenada la información de ésta manera, se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

PRESUPUESTO Y CONTROL DE COSTOS DE LA CAPACITACION

El buen director de capacitación pasa muchas horas planeando y preparando programas, planea el contenido, revisa los auxiliares, observa el ensayo, selecciona a los participantes y aprueba el método de evaluación. Todas estas funciones se consideran normales para su puesto. Emplea mucho tiempo porque piensa que es necesario considerar los mejores programas posibles.

El mismo director de capacitación podrá considerar la planeación financiera y la función del control como pérdida de tiempo. Aunque puede tratar de evitar la función de calcular presupuestos, porque le parezca que carece de importancia. No obstante, a pesar de su creatividad, su conocimiento de las técnicas, métodos de la profesión y su habilidad de presentar programas que alcancen los objetivos para los que fueron creados, debe aceptar la responsabilidad de la administración financiera. (17)

PRESUPUESTOS

El cálculo de presupuesto es un instrumento de la administración. Es de hecho un método de control necesario para llegar a un objetivo. El director de capacitación debe reconocer que, como parte de la administración, tiene que aceptar y usar todos los instrumentos de esta ciencia para obtener el mejor éxito en sus funciones.

El director de capacitación debe tratar de realizar presupuestos flexibles que le permitan con la responsabilidad de su puesto.

La capacitación no es una ciencia, por lo que el cálculo de presupuesto debe considerarse como un factor conocido y desconocido de las actividades diarias de su departamento. Así, debe ser capaz de predecir adecuadamente el número de capacitadores de un curso dado y los costos unitarios. Sin embargo, si decide cambiar la presentación de una clase normal a una conferencia con muchos auxiliares audiovisuales sobre supervisión, debe haber suficiente dinero extra en el presupuesto para permitir el gasto en auxiliares visuales, sin causar una crisis financiera en los dominios del tesorero de la empresa.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

1.- PRESUPUESTOS PARA PROYECTOS.

Aunque la gerencia no lo reconozca, es una práctica muy buena para el director de capacitación de presupuesto por cualquier proyecto de largo alcance. Este presupuesto debe detallar costos de transportación, alimentación, hospedaje, materiales y administración general. El especialista a cargo del proyecto debe administrar el programa de acuerdo con ese presupuesto insuficiente o más alto de lo que se esperaba. De ésta manera aprenderá las técnicas de la gerencia en la planeación y control de los aspectos financieros del proyecto asignado. (18)

2.- PRESUPUESTO FUNCIONAL.

Se cree que éste tipo de presupuesto sirve para mejorar el departamento de capacitación. El presupuesto funcional es más aplicable si el departamento está organizado funcionalmente. Existen secciones de educación como son: auxiliares de capacitación y entrenamiento especial.

Los presupuestos de este tipo tienen la ventaja de que ayudan al desarrollo de las divisiones o secciones de trabajo, decentralizan el control de las pequeñas unidades o áreas de trabajo.

3.- PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL.

Si éste departamento de capacitación es pequeño, sólo será necesario un presupuesto; el control de las actividades financieras diversifica un departamento que utiliza un presupuesto global.

Si el departamento de capacitación tiene un presupuesto global, el director de éste podría combinar presupuestos y controles dentro de éste que le ayudará a operar el sistema de control financiero que necesite.

PREPARACION DE PRESUPUESTOS

El director de capacitación que se enfrenta al problema de preparar un presupuesto por primera vez, piensa que es un proceso muy complicado si no existen registros previos en los cuales pueda basar sus cálculos. Sin embargo, antes debe determinar los costos fijos mayores, que pueden ser:

- salarios
- impuestos y prestaciones ampliados
- papelería y útiles, etc.

Desde luego, éstos puntos pueden variar en relación con la actividad del departamento, pero en circunstancias normales se pueden calcular con anticipación.

Y los costos variables que incluyen:

- auxiliares de capacitación
- películas, folletos y libros
- gastos de viaje del personal de capacitación.

GASTOS INDIRECTOS

En éste punto de la planeación del presupuesto global de capacitación de los controles, el director debe saber si solamente los costos directos se aplicaran a su operación. Quizá la gerencia ya ha dictado una política para cargar los costos indirectos a los departamentos, en especial los de servicio. El predeterminar ésta posibilidad aumenta la utilidad de los registros departamentales. Sin embargo, puede entrar en la responsabilidad del director calcular costos que no salen de su presupuesto, tales como el costo del tiempo que los gerentes pasan analizando los programas y el que otros especialistas utilizan en los proyectos de capacitación. El cálculo de estos gastos indirectos se debe separar de los gastos reales, pero se les debe considerar parte del costo total de cada programa. Esto explica que existe una contraparte, o sea, que otros departamentos influirán en su presupuesto del tiempo de los servicios de capacitación. (19)

CONTROL DE COSTOS

El control y conocimiento de los costos de capacitación, orienta al personal para mejorar el presupuesto cada vez más. Una sencilla hoja de trabajo de contabilidad nos ayuda al control. Los encabezados de esta hoja pueden ser:

PRESUPUESTOS

- 1.- Clasificación codificada
- 2.- Descripción de partidas
- 3.- Unidad (o supervisor) responsable
- 4.- Cantidad presupuestada

GASTOS REALES

- 1.- Columnas mensuales para todo el periodo presupuestado
(de seis a doce meses)
- 2.- Columna de subtotales
- 3.- El total para todo el periodo

Los datos de los cargos se originan en el departamento de contabilidad, los de salarios en el departamento de nóminas, y en el pago de los gastos de capacitación se realizará de acuerdo con las políticas de la compañía. Las fuentes de información van surgiendo a medida que progresa la investigación.

Al final del período presupuestado, los subtotales y los totales nos indican los costos reales de las actividades en comparación con los presupuestos que originalmente ya están establecidos. Las comparaciones en los siguientes periodos se hacen más fáciles. Eventualmente se necesitará una forma especial, elaborada, y dividida en pequeños espacios para la comparación. Las estadísticas, las proporciones, las proyecciones, los cuadros y las gráficas, todos estos instrumentos de la planeación administrativa se pueden basar en este sistema relativamente simple. (20)

SISTEMAS DE CAPACITACION

Debemos decir que la capacitación es función de línea y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

La capacitación en aulas.

Es la que se imparte en un lugar establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

La capacitación en el trabajo.

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformada en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe de ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

De las formas anteriormente señaladas, la primera, es decir la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento más renombre y práctica. Este es el momento para hacer incapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, no necesariamente en un aula, es de igual importancia.

Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor las actividades en su puesto de trabajo. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son entre otros los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación externa.

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que ésta no es autosuficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto envían a sus empleados a tomar cursos fuera, por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus centros de capacitación. (21)

METODOS DE INSTRUCCION

Los estudios de los métodos de instrucción constituyen un aspecto importante y de mucha utilidad por lo menos en los últimos diez años.

Desafortunadamente se ha centrado la atención en aspectos formales e instrumentales, pero se han perdido de vista los fines y el contenido de los mismos.

Los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. Debemos tomar en cuenta y aceptar que las enseñanzas deben de estar centradas en los grupos y no en el instructor.

Debemos de tomar en cuenta que no existe algún método ideal, todos son buenos y darán los resultados deseados, siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen.

CLASIFICACION DE LOS METODOS DE INSTRUCCION

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. creemos que los más objetivos son los siguientes:

- 1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen

La relación que presentamos admite cambios, es decir, que es flexible.

ADIESTRAMIENTO

métodos objetivos
métodos audiovisuales
métodos informativos.

CAPACITACION

métodos de participación de grupos.

FORMACION Y DESARROLLO

métodos destinados al cambio
y orientación de actitudes.

- 2.- Según la actividad realizada por el sujeto

Labor individual y auto educación
interacción y participación de grupo.

3.- Información de conocimientos.

Por nuestros fines, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales.

LABOR INDIVIDUAL - AUTOEDUCACION

- experiencia
- lectura planeada
- autocrítica
- observación (oyente)
- instrucción programada.

LABOR DE EQUIPO - PARTICIPACION DE GRUPO DESARROLLO DE ACTITUDES

- mesa redonda
- panel
- grupos afectivos de trabajo
- seminario
- trabajos de grupo o conferencia con participación
- método del caso
- foro
- congreso
- comité
- simposio
- tormentas cerebrales
- dinámica de grupos
- sensibilización.

INFORMACION - IMPARTICION DE CONOCIMIENTOS

- aprender haciendo
- clase formal
- conferencia
- discurso
- proyección de transparencias
- visitas
- viajes.

La definición y funcionamiento de algunos de estos métodos los daremos a continuación.

Conferencia clase formal

Es el método más antiguo practicado. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias críticas.

Conferencia con participación

Nos referimos a una variedad de la conferencia. Este método también consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc.

Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originado por la necesidad de involucrar al grupo.

Discurso

Respecto de esta técnica de comunicación y de instrucción no creemos necesario su forma. Sólo anotamos que es también un método unilateral en el que el orador desempeña un papel activo.

Seminario - Método de Discusión y Participación

El vocablo seminario, independientemente de sus otros significados se ha aplicado a toda actividad educativa en la participación del grupo y del instructor es la base y forma básica. Los objetivos de éste tipo de método son la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc.

En la concepción genérica de éste método quedan comprendidos los métodos conocidos como:

- grupos afectivos de trabajo
- trabajo de equipo y
- grupos de discusión.

Simulación - Juego de Negocios y Juego de Presentación

Los juegos de negocios se han convertido, resientemente en una popular técnica. Se trata de un método utilizado primariamente en el entrenamiento dentro de la empresa. La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios, pero la milicia la ha utilizado ampliamente desde hace muchos años.

En los juegos de negocios se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real de su trabajo.

Método de la "charola de entrada"

Este método ha demostrado que es un método eficaz en el entrenamiento, especialmente de niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones. Consiste en presentar a los participantes organizados en pequeños grupos, material y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse meramente en el desarrollo cotidiano de sus labores. Como se advierte, se expone al participante a una situación real de trabajo. La denominación de esta forma de entrenamiento se deriva, de la "charola" o "canastilla" de entrada que los ejecutivos normalmente tienen sobre su escritorio.

Congreso

Existen innumerables conceptos en relación con este tipo de evento, pero nosotros lo definimos en la forma siguiente: junta o reunión formal de varias personas para liberarse sobre algún tema.

Foro

Los romanos nombraron así la plaza mayor de una ciudad. En sus orígenes el foro fue un lugar abierto ante un edificio público. Aunque los foros se utilizaron como mercados, su objetivo primordial era el de congregar a personas para tratar asuntos de la administración de justicia. En la actualidad el foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Simposio

El simposio su concepción original, era la parte de una reunión o banquete destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado.

Actualmente el término sirve para designar un tipo de conferencias sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral.

Método de aprender haciendo

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como un método a base de demostración, y es ampliamente aplicado en la industria técnica dentro de la empresa.

Método del caso

Este es uno de los métodos que ha ganado mayor prestigio en el campo del entrenamiento en los negocios. Como antecedente debe decirse que primeramente se intentó aplicar éste método en el campo del Derecho, la Medicina y, posteriormente, la administración de negocios. Se conoce como método de la Universidad de Harvard, pues fue allí donde se creó y fue aplicado por Christopher Langdell -profesor de la escuela de leyes- a fines del siglo pasado.

Lo esencial del método del caso es presentar, ante un grupo un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. El "caso" no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso de un negocio, sino más bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa, y que debe detenerse, para un análisis, en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

"Uno de los objetivos principales del método de Harvard ha sido siempre que los estudiantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamientos independientes; que discernan en la enredada madeja de los problemas humanos. Los principios e ideas que tienen validez perdurable y aplicabilidad general. Uno de los objetivos colaterales es ayudar a que los estudiantes desarrollen su capacidad de usar conocimientos..." (22)

Estos son solamente algunos de los métodos que más se utilizan para impartir capacitación, existen como lo vimos anteriormente muchos más, omitimos algunos métodos pero son de menor relevancia, no por esto dejan de ser importantes.

MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACION

Puesto que hay una estrecha relación entre los métodos de instrucción y el equipo auxiliar de la misma, queremos mencionar cuáles son los diferentes instrumentos auxiliares, así como sus finalidades y ventajas.

El sistema de la comunicación es el eje principal de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, al instructor como el emisor o codificador; al alumno que recibe el mensaje como receptor o decodificador. El medio de comunicación por lo anterior, es de gran importancia. Mientras más objetivo e ilustrativo es, los resultados para el emisor son mejores. Desde una tabla de escritura hasta un circuito de televisión cerrado, los medios e instrumentos de comunicación deben ser tomados en cuenta en una forma seria. Haremos mención de algunos instrumentos y ayudas en la comunicación, que se utilizan frecuentemente en los diferentes centros de enseñanza.

Cuadernos para escritura.

Aunque en este caso no nos referimos a un auxiliar del instructor, sino más específicamente a una necesidad del que aprende, creemos necesario que es señalar que es importante que en todo programa de educación, el coordinador o instructor se cerciore de que existe una denotación suficiente de papel para tomar notas. En la mayor parte de los casos los estudiantes no llevan este material que podemos considerar de primera necesidad. Según el caso, es aconsejable dotar a los estudiantes de lápices, y así completar este material básico.

Pizarrón.

El tradicional pizarrón, cuyo uso y aplicaciones no creemos necesario señalar. Sólo aconsejamos que este auxiliar sea imantado, lo que permite mayor versatilidad en su utilización.

Gráficas.

Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc; y que generalmente permanecen fijas en alguna pared, colocadas en un soporte o tripié, o simplemente suspendidas de algún otro mueble.

Rotafolio.

Este instrumento ha tenido gran popularidad. Entre algunas de sus ventajas encontramos su fácil manipulación, el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las cartulinas o papel, una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

Franelógrafo.

Es una derivación del tradicional pizarrón, no es estrictamente para escribir. Describimos a continuación algunas de sus aplicaciones y características.

Es un lienzo de franela, adherida a una tabla de proporción parecida a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa, que se hacen posible la adherencia a la franela.

Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que colocarán sobre el franelógrafo, haciendo así más objetiva y sencilla su exposición, pues las piezas de cartón son fácilmente removibles y pueden guardarse para utilizarlas sin límite.

Proyección de imágenes.

Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación.

En esta parte numeramos los diferentes aparatos y ayudas visuales que existen hasta la fecha.

Proyector de Transparencias y Filiminas.

Gran parte del material visual y audiovisual, está constituido por transparencias, que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es semejante a las de las películas. Una transparencia puede tener diversos fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien, permanecer proyectada como ilustración de fondo.

Retroproyector o Proyector al Hombro.

Este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes fácilmente removibles, y constituye un medio para que el instructor haga más objetiva su exposición. Puede utilizarse también con un rollo de papel acetato el cual puede escribirse o dibujarse con un lápiz especial.

Este proyector facilita al instructor su enseñanza, pues le permite estar siempre de frente a su auditorio y, si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no se tiene que voltear y hacerlo en la pantalla, sólo basta marcarlo con un lápiz directamente en el cuerpo transparente proyectado. Es relativamente sencillo preparar las transparencias para este proyector, basta una mica recortada al tamaño correspondiente y el material de impresión adecuado.

Proyector de Cuerpos Opacos.

Básicamente la diferencia entre este proyector y el anterior descrito radica en que el proyector de cuerpos opacos tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos tales como: cartas, dibujos, láminas, fotografías, etc. La ventaja es que no se requiere una especial preparación de material que se va a proyectar, basta colocar las cartas, láminas o dibujos.

Es indispensable para el éxito en la utilización de este instrumento que haya obscuridad completa en el aula en que se va a hacer la exposición.

Circuito Cerrado de Televisión.

Uno de los más novedosos equipos auxiliares del entrenamiento, es el circuito cerrado de televisión. Dicho equipo cuenta, básicamente, de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. En términos generales la ventaja básica es que se puede contar con una instantánea repetición de los hechos.

En seguida señalaremos algunas de las aplicaciones y ventajas que se pueden lograr con este versátil y novedoso medio de comunicación:

1.- Tener un control directo y una supervisión de cómo se realizan los cursos.

2.- Tener la oportunidad de conservar (filmoteca) eventos importantes para que los grupos vuelvan a tenerlos frente a sí.

3.- La oportunidad de que los propios instructores desarrollen sus habilidades como tales, puesto que les sirve de crítica.

4.- Una de las aplicaciones más importantes es la que se refiere a la proyección en diversas aulas simultáneamente.

5.- Para fines de dramatizaciones, psicodramas, etc; es de gran importancia, pues la persona que las realiza es testigo de su propia actuación.

6.- Sirve para lograr que los alumnos observen su forma de actuar y modificar por propio convencimiento su conducta, o bien, afinen sus conocimientos y habilidades.

7.- Es útil para intensificar la técnica de "aprender-haciendo", mediante la filmación de la actuación de cada alumno antes, durante y después del curso.

8.- Ayuda a aumentar el índice de aprendizaje en los cursos que se celebren:

a) utilizando escenas filmadas en los lugares de trabajo como: fábricas, talleres, sucursales, etc; a los que los participantes, por motivos de tiempo y de transportación no pueden tener acceso fácilmente.

b) aprovechando instructores de reconocida autoridad y que, por sus múltiples ocupaciones no sea posible que asista a todos los cursos que se imparten, acudiendo solamente una vez para grabar su exposición a fin de que se pueda utilizar en el futuro. Lo mismo se puede decir de los mensajes y exposiciones de altos ejecutivos de una empresa.

9.- Puede reducir costos al suprimir desplazamientos de instructores propios de la empresa.

10.- También puede reducir costos por concepto de adquisición de películas o filminas, ya que, mediante la televisión se aprovechará para grabarlas y en esta forma contar permanentemente con ellas a un costo menor que el que significaría comprarlas o reproducirlas.

Medios Sonoros.

Grabadora.

Sin duda, la grabadora en sus diferentes tipos y tamaños, constituye la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.

Tocadiscos.

No debemos dejar de mencionar el interés que tiene el empleo del tocadiscos. De hecho, existen en el mercado grabaciones en discos especialmente dedicadas a la enseñanza. (23)

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Este es un programa general del proceso de elaboración de un programa de capacitación.

1. Importancia de los Programas de Capacitación.

La función de los programas de capacitación consiste en enseñar al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente; para que tenga mayores oportunidades de progreso dentro de su ocupación.

También se logra, con el programa adecuado, aumentar la productividad y eficiencia de la empresa.

2. Antecedentes para Elaborar un Programa.

En primer lugar, es indispensable determinar las necesidades de capacitación mediante una investigación que proporcione la descripción detallada y precisa de las actividades en las que se debe capacitar a los empleados, el número de posibles participantes y sus características.

3. Etapas del Proceso.

a) Redacción y análisis de objetivos,

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de los objetivos, es decir, la determinación de lo que el participante sabrá hacer cuando termine su capacitación. Los objetivos deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades.

Hay que analizar los mismos objetivos para integrar el contenido del programa.

b) Estructura del contenido

- Se listan en orden las actividades,
- cada una se analiza en los elementos que la componen,
- se organiza el contenido.

c) Evaluación

Después, es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el trabajador ha alcanzado los objetivos. La evaluación permite conocer la eficiencia del curso.

d) Selección de técnicas y materiales didácticos

La selección de técnicas y materiales didácticos, necesita tomar la consideración de los resultados de las etapas anteriores.

De acuerdo con lo que se va a enseñar, y el número de participantes, se seleccionan las técnicas (individual o grupal).

Los materiales didácticos se seleccionan cuando se eligen las técnicas. (24)

EVALUACION DEL CURSO

La evaluación es el proceso através del cual, tanto como instructores como participantes, pueden medir el grado del cumplimiento de los objetivos.

Sus propósitos son:

- Determinar la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento y de cada uno de sus módulos y eventos.
- Motivar al participante, dándole la oportunidad de conocer su unidad de instrucción y así mejorarlo.
- Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para ajustar el contenido didáctico del curso.
- Hacer del conocimiento de los participantes las destrezas y capacidades de los conocimientos que deben de adquirir para dominar la materia.
- Estimar las diferencias individuales entre los participantes.

Para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos del aprendizaje, deberá realizarse en varias etapas del proceso.

La evaluación es la que mide cuantitativa y cualitativamente, los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al principio del curso, en relación al tema que va a tratarse; a la experiencia laboral; y a las actitudes respecto al mismo.

A partir de ella, se establecerá el nivel al que deba iniciarse el curso.

Evaluación Durante el Programa de Ajuste

Es la que proporciona al instructor información constante acerca de los logros que van teniéndose, para hacer los ajustes necesarios.

De esta manera, el instructor obtiene información acerca de los conocimientos adquiridos por los participantes y del nivel de ejecución de los mismos.

Evaluación Final

Es la que permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos del curso.

Es importante hacer hincapié en que, a través de estas experiencias, el instructor obtendrá datos para la formulación de cursos futuros.

Análisis de los Comportamientos

Otro de los básicos para la evaluación, es analizar y determinar los tipos de comportamiento que incluyen los objetivos; y, con esta base, listar todas las actividades que el participante tendrá que realizar durante el aprendizaje.

Las áreas del aprendizaje son tres:

- Cognocitiva: donde el participante debe ofrecer señales y claves en relación con el conocimiento adquirido.

- Psicomotriz: en la que el participante tienen que demostrar sus destrezas y habilidades; y

- Afectiva: que es la evaluación del conjunto de actitudes, intereses, creencias, opiniones y valores del individuo.

En la práctica, es difícil que alguna de las áreas opere aisladamente; pero para fines de evaluación siempre habrá que analizar los objetivos y clasificar las conductas que intervienen en cada una de ellas.

Pasos para Planificar la Evaluación

a) El instructor debe proponer actividades adecuadas para el participante compruebe si ha logros los objetivos del curso y, con base en ellos, relacionar la técnica de instrucción más apropiada.

b) Como segundo paso, deberá hacer un listado de herramientas y materiales necesarios para la evaluación, tomando como referencia las condiciones en que van a operar los objetivos.

c) Por último, deberá construir las pruebas o instrumentos de evaluación, que son el conjunto de operaciones específicas que va a realizar el participante para demostrar, cuantitativamente, si adquirió o no el grado de aptitud para desempeñar una actividad determinada.

Ahora bien, para fines de control de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje, es conveniente que el instructor conozca y sepa elaborar algunos instrumentos que le permitan conocer resultados que pueden arrojar las evaluaciones diagnósticas y de ajuste, que son las que auxilian a conformar el contenido de los diferentes eventos del curso, así como de la final, que permite conocer el grado de éxito, del curso.

La evaluación es el punto central de los programas de capacitación.

Su objetivo es centrarse en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, antes de iniciarse la impartición de los cursos, con el nivel del cumplimiento final. Por lo tanto, hay que definir los objetivos del programa desde el momento inicial, para fijar estándares de consecución medibles, con el fin de llevar al cabo la comparación con los resultados finales.

Uno de los principales instrumentos para evaluar los cursos de capacitación es la técnica conocida como "pretest - posttest".

Esta técnica mide las variables sufridas en el aprendizaje, tomando dos o más puntos de comparación.

El primer punto: El "pretest", consiste en aplicar un cuestionario o una prueba de habilidades, para medir la situación en la que se encuentra el participante antes de iniciar el curso.

El segundo punto: El "posttest", consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba después de haber tomado el curso, misma información que se compara con los objetivos del curso.

El punto más delicado de ésta técnica es el diseño del instrumento de evaluación:

El cuestionario o prueba de habilidad. Es recomendable estructurarlo conjuntamente con el instructor, quien maneja la información referente a su curso. (25)

ANALISIS DEL CUESTIONARIO

Conociendo toda la teoría anterior, pasamos a analizar los datos de la investigación que nos ocupa, claro que previamente aplicamos cuestionarios de donde se extrae la información a analizar.

El criterio que se utilizará es estadístico, con ello lograremos obtener una cifra, misma que podremos comparar en los resultados pregunta por pregunta.

El cuestionario está elaborado de una forma tal, para poder simplificar los datos, y así facilitar el manejo de los mismos.

Se compone de once preguntas, cada una de ellas, tiene tres posibles respuestas a elegir; dos de las preguntas fueron elaboradas en forma abierta para poder dar oportunidad al entrevistado de expresar sus inquietudes y opiniones sobre el curso, además, para que pueda proponer alguna medida que ayude al mejor funcionamiento de los mismos.

En las siguientes páginas se presenta una reproducción del cuestionario aplicado y su análisis respectivo.

CUESTIONARIO

Nombre del

Curso: _____

Fecha: _____

1.- Al inicio, conocia los objetivos y contenido del curso:

SI () POCO () NO ()

2.- El curso cumplió los objetivos en su totalidad:

SI () POCO () NO ()

Atención Evaluación

3.- Los conocimientos adquiridos en el curso son aplicables en su totalidad en sus áreas de trabajo:

SI () POCO () NO ()

Evalúa

4.- El horario asignado para la capacitación fue conveniente:

SI () POCO () NO ()

Eva

5.- El tiempo para asimilar los conocimientos del curso fue conveniente:

SI () POCO () NO ()

Eva

6.- Considera que se deben impartir más cursos para reforzar los conocimientos adquiridos y/o para desarrollar sus actividades:

SI () POCO () NO ()

Eva

7.- Los instrumentos de apoyo (láminas, transparencias, etc) fueron los adecuados:

SI () POCO () NO ()

Eva

8.- El lugar físico de la capacitación fue el adecuado:

SI () POCO () NO ()

Eva

9.- Considera que el curso cumplió con sus expectativas personales completamente:

SI () POCO () NO ()

Eva

Este curso es interesante para sus demás compañeros

10.- Recomendaría este curso a sus demás compañeros: *Eval*
SI () POCO () NO ()

→ 11.- Cree usted que con los conocimientos adquiridos en el curso, le facilitaría ascender en su puesto actual: *Eval*
SI () POCO () NO ()

12.- Algún comentario sobre el curso:

13.- Sugerencias para mejorar el sistema de capacitación utilizado:

ANALISIS DE DATOS

En el análisis de los cuestionarios utilizaremos la fórmula de la "ji-cuadrada", ya que es la más apropiada para determinar el grado de veracidad de los resultados obtenidos de los cuestionarios.

Tomaremos como cantidades significativas (5.99) con 2' de libertad, esto se refiere al número de posibles alternativas por cada pregunta menos uno.

Antes de analizar las preguntas queremos dejar bien claro que para las primeras once, lo haremos estadísticamente; nuestro supuesto es que encontraremos valores que no distan mucho entre cada una de las opciones.

La fórmula es: $\chi^2 = \frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$ con (r-1) (c-1) grados de libertad

	SI	POCO	NO
* ESPERADOS	10	10	10
OBSERVADOS	18	8	4

1) La primera pregunta del cuestionario se refiere a los objetivos y contenidos del curso, los resultados que se obtienen son los siguientes:

$$\frac{(18-10)^2 + (8-10)^2 + (4-10)^2}{10} = 6.4 + .4 + 3.6 = 10.4$$

En esta pregunta se obtuvo un valor de 10.4 que es significativo con respecto a 5.99 de donde desprendemos lo siguiente: observando la frecuencia de los valores obtenidos individualmente, nos damos cuenta que el 6.4 contestó que "si" y esto es significativo a favor, por lo cual podemos determinar que la institución cuenta con un sistema aceptable para comunicar los objetivos y contenidos del curso.

2) Se refiere al cumplimiento de los objetivos en su totalidad del curso aplicado, tenemos los siguientes valores:

$$\frac{(23-10)^2 + (6-10)^2 + (1-10)^2}{10} = 16.9 + 1.6 + 8.1 = 26.6$$

* Valores esperados para cada una de las preguntas.

Aquí nos encontramos con un valor global significativo que es el 26.6; pero analizando los resultados individualmente, llegamos a la conclusión de que las personas encuestadas consideran que el curso si cumplió con los objetivos.

3) Contempla los conocimientos adquiridos y su aplicabilidad en sus áreas de trabajo, y encontramos los siguientes resultados:

$$\frac{(28-10)^2 + (2-10)^2 + (10)^2}{10} = 32.4 + 6.4 + 10 = 48.8$$

10

Analizando la frecuencia individual, el número de trabajadores que contestó afirmativamente es mayor que las otras dos opciones, comprobando probabilísticamente que la estructuración de los cursos ha sido la adecuada.

4) Con la pregunta cuatro, hacemos mención a la conformidad con los horarios asignados para la capacitación y en ella encontramos:

$$\frac{(21-10)^2 + (6-10)^2 + (3-10)^2}{10} = 12.1 + 1.6 + 4.9 = 18.6$$

10

Nuestro valor obtenido es 18.6, es significativo con respecto a nuestro punto de comparación estadístico que es de 5.9; con ello vemos que el horario asignado a la capacitación es bien visto por los trabajadores, aunque según otros, se puede mejorar.

5) El tiempo de duración de los cursos, también es importante, ya que él se le debe buena parte del cumplimiento de los objetivos, la pregunta 5 arrojó los siguientes datos:

$$\frac{(11-10)^2 + (15-10)^2 + (4-10)^2}{10} = 0.1 + 2.5 + 3.6 = 6.2$$

10

En estos resultados, vemos que no es mucha la diferencia significativa entre el resultado obtenido y el comparativo, su diferencia unicamente es de tres décimas, con ello, no podemos establecer claramente que haya conformidad con el tiempo de duración de los cursos, por lo tanto, hay que hacer hincapié para mejorar este aspecto.

6) Un poco relacionada con la pregunta anterior es la que a continuación mencionamos:

Considera que se deben impartir más cursos para reforzar los conocimientos adquiridos y/o para desarrollar sus actividades.

y de la que se obtuvieron los datos:

$$\frac{(22-10)^2 + (7-10)^2 + (1-10)^2}{10} = 14.4 + 0.9 + 8.1 = 23.4$$

El dato estadístico es muy considerativo y, la frecuencia que se observa, nos indica que el sí se deben impartir más cursos, ya sea para mejorar sus actividades o para reforzar y aumentar los conocimientos que se tienen.

7) En la siguiente pregunta, cuestionamos sobre el material de apoyo que se utiliza en la capacitación, tenemos:

$$\frac{(11-10)^2 + (8-10)^2 + (11-10)^2}{10} = 0.1 + 0.4 + 0.1 = 0.6$$

De antemano, y sin hacer un análisis individual de las posibles opciones, tomando el valor global de 0.6; sabemos que no es significativa, por lo que nos atrevemos a decir que los instrumentos de apoyo utilizados en la capacitación no han sido los idóneos, afectando el cumplimiento de los objetivos.

8) También, es de suma importancia el lugar donde se imparte la capacitación en su aspecto físico, en lo referente, se preguntó a los participantes y a lo que ellos contestaron:

$$\frac{(12-10)^2 + (11-10)^2 + (7-10)^2}{10} = 0.4 + 0.1 + 0.9 = 1.4$$

Al igual que el resultado de la pregunta anterior, este valor tampoco es significativo, con lo cual, podemos determinar que las instalaciones que se utilizan para impartir capacitación no es la adecuada, haciendo imperante la necesidad de mejorar las aulas destinadas a ello.

9) El participante del curso, lleva con sigo, una serie de expectativas a las que les da respuesta al final del curso, sobre el cumplimiento de las expectativas personales se extrajo el análisis siguiente:

$$\frac{(18-10)^2 + (9-10)^2 + (3-10)^2}{10} = 6.4 + 0.1 + 2.1 = 8.2$$

Para más de la mitad de participantes, el curso si cumplió con sus expectativas personales, sin embargo, aproximadamente una tercera parte de la muestra, opinó que le faltó más contenido a los programas, para que sucediera esto.

10) Un poco en relación con la pregunta anterior, elaboramos la siguiente:

Recomendaría este curso a sus demás compañeros.

De la que obtuvimos los resultados:

$$\frac{(23-10)^2 + (4-10)^2 + (3-10)^2}{10} = 16.9 + 3.6 + 4.9 = 25.4$$

La recomendación de los cursos, es un buen sintoma de que si son confiables, y los acepta el trabajador. Por otro lado, si los cursos son interesantes, es un motivo más para recomendarlos.

11) La última pregunta de análisis estadístico, se refiere a la facilidad que se obtendrá para tener un ascenso en relación a su puesto actual, de lo que obtuvimos:

$$\frac{(20-10)^2 + (6-10)^2 + (4-10)^2}{10} = 10 + 1.6 + 3.6 = 15.2$$

Esta pregunta responde específicamente a una de nuestras hipótesis y la responde de una manera que satisface nuestras expectativas en forma favorable, ya que las dos terceras partes de los entrevistados esperan un ascenso en su puesto actual.

12) En términos generales, las opiniones obtenidas con respecto al curso, son favorables; ya que la mayoría lo considera de provecho, y sin dejar a un lado las opiniones negativas, que fueron muy pocas. Por lo tanto, basandonos en estos resultados, podemos recomendar los cursos de capacitación a las empresas para el mejoramiento de las actividades de su personal.

13) Esta pregunta fue contestada con tres aspectos que detectamos.

1.- El tiempo. Fue muy poco, y por lo mismo debe de ampliarse más.

2.- Material de Apoyo Didáctico. En general, éste fue el elemento que más descontento creó entre los capacitados.

3.- El Lugar que se utilizó para impartir la capacitación, así como el mobiliario con que se cuenta, no, tiene las condiciones necesarias para ser utilizados.

En general, los cursos de capacitación no tiene un buen sistema de apoyo didáctico y sus instalaciones para ello, son pésimas.

CONCLUSIONES

Para obtener los resultados anteriores, fue preciso tomar una muestra de treinta trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, todos ellos a nivel administrativo y sin que previamente hayan tomado algún curso de capacitación dentro de la institución.

Con esta representatividad, y sus respuestas, se pueden comparar las hipótesis en una forma clara y precisa. Para procesar la información general del tema, no sólo basta tomar en cuenta los resultados del análisis anterior, debemos auxiliarnos con diversas opiniones que se dan en las preguntas doce y trece, ya que ellas en una cierta forma recaban información y buena parte de las conclusiones generales, aunque de una manera muy vaga.

Con la visita hecha al Departamento de Capacitación de la UAM, y con declaraciones de la Licenciada Graciela Ontiveros, pudimos observar que la institución sí imparte cursos de capacitación a sus empleados, tanto sindicalizados como de confianza, en un marco jurídico legal, motivo por el cual continuamos la investigación aplicando cuestionarios y obteniendo los resultados siguientes:

La hipótesis de más importancia fue:

Los cursos de capacitación, ayudan al trabajador en un momento dado a tener movilidad ascendente en relación a su puesto de trabajo.

Misma que se contesta directamente con la pregunta número 11 del cuestionario:

Pregunta # 11

Cree usted que estos cursos le ayudarían a tener un ascenso en su puesto de trabajo.

Un porcentaje muy alto de entrevistados (el 66.6 %), contestó afirmativamente, un 20 % opinó que le serviría poco para tener esa movilidad y el restante 13.3 % opina que no la serviría de ascenso en su trabajo.

Las cifras son muy claras, y por lo tanto, los resultados también.

De una forma implícita, vemos que los cursos de capacitación son observados por los trabajadores como una ayuda por parte de la institución para mejorar su situación jerárquica dentro de la empresa.

La cronología de las preguntas estructuradas en el cuestionario, forman un grupo muy compacto para poder obtener la conclusión a nuestra siguiente hipótesis:

Los cursos son aceptados por los trabajadores de acuerdo a la aplicación que tienen sobre su área de trabajo.

Preguntas como la número 3, 9 y 10, son determinantes para aceptar nuestra hipótesis (todas ellas con un alto grado de aceptación o de diferencia en el resultado estadístico).

Lo que nos permite holgadamente afirmar esto, son a parte de las respuestas en las opciones, las opiniones que se tenían sobre los cursos.

Como ejemplo tenemos:

Pregunta # 3

Los conocimientos adquiridos en el curso son aplicables en su totalidad en su área de trabajo.

La respuesta en porcentajes es:

si (93.3 %) poco (6.6 %) no (0 %)

Como resultado de los porcentajes, deducimos que los cursos de capacitación son elaborados e impartidos rigurosamente para el personal que desempeña un mismo tipo de actividades.

Ahora bien, no una sola pregunta nos ayuda a aceptar nuestra hipótesis, tenemos otro ejemplo:

Pregunta # 10

Recomendaría este curso a sus demás compañeros

Si (76 %) Poco (13.3 %) no (10.7 %)

El recomendar un curso, implica que es bueno, siempre y cuando se considere que se cumplieron o cubrieron las expectativas personales. Como lo demuestran los resultados de la pregunta número 9.

Si (60 %) poco (30 %) no (10 %)

Entre lazando estas preguntas nos damos cuenta de que los cursos sí son aceptables entre los mismos trabajadores, pues, aparte de este análisis tenemos comentarios favorables en la pregunta número 12, como el siguiente:

"Este curso me pareció muy bien, porque me sirve para aprender y a mejorar y así poder hacer un buen ascenso".

"Nos ayudó a recordar algunos conocimientos y reafirmar los ya tenidos".

Consideraciones hechas por los mismos trabajadores después de terminado su período de capacitación y que reafirman la aceptación (aunque sea de una forma indirecta) de ésta.

El tiempo y el horario de capacitación, son dos aspectos, que también, nos ayudaron a obtener datos para elaborar algunas conclusiones importantes a nuestro tema.

En la encuesta que realizamos hicimos preguntas referentes a estos elementos de la Capacitación; el horario en el que se ha impartido los cursos han sido elegidos por los trabajadores de acuerdo a una encuesta hecha con anterioridad por parte del Departamento de Capacitación, según palabras de la Coordinadora que representa a esté, motivo por el cual nuestro resultado es favorable, y más aún para el trabajador ya que él se siente importante para la institución, desde el momento en que se le pide una opinión para tomar una desición.

De los treinta entrevistados, veintiuno de ellos consideraron que el horario es bueno; seis nos indican que el horario es regular y solamente tres de ellos no están de acuerdo con esté.

En cantidades relativas diremos que el porcentaje es como sigue;

si 70% Por lo tanto el horario es el adecuado en términos generales.

poco 20% Lo considerán regular.

no 10% Les parece inadecuado el horario, para tomar la capacitación.

En contraste con el horario, el tiempo de duración del curso no tuvo tal suerte, sin embargo, no dejó de ser significativa la pregunta # 5.

él tiempo para asimilar los conocimientos que se impartieron durante el curso fué conveniente.

si (36%)

poco (50%)

no (14%)

Como vemos el tiempo de duración no fue del todo adecuado ya que la gran mayoría lo considera regular, y observando las opiniones que se dan en la pregunta número trece, encontramos como sugerencias, la prolongación de la duración de los cursos de capacitación.

A qué factor se lo podemos atribuir ?

Si relacionamos la pregunta 5 con la 6, podemos dar una posible respuesta.

Pregunta # 6.

Considera que se deban impartir más cursos para reforzar los conocimientos adquiridos y/o para desarrollar sus actividades.

si (73.3%)

poco (23.3%)

no (3.4%)

por lo tanto, el mayor porcentaje son de la opinión de que si se deban impartir má cursos, ya que lo consideran necesario. En relación a la pregunta 5, tambien encontramos una respuesta a la pregunta, ya que si se desean más cursos, deducimos que el tiempo de duración no es el adecuado, y como consecuencia se obliga al trabajador a pedir más cursos de capacitación para reforzar sus conocimiento o para desempeñar mejor sus

actividades, como lo muestran las opiniones que dan en la pregunta número doce.

" Nos ayuda a recordar algunos conocimientos y reafirmar los ya tenidos ".

" Para mí el curso me parecio interesante y bueno porque así adquirí más conocimientos...".

Como dijimos anteriormente las dos variables afectan la respuesta, sin embargo, revisando las opiniones de todos los cuestionarios encontramos una marcada tendencia a; " reafirmamos los conocimientos ya tenidos... ". donde podriamos tomar en cuenta otra variable; el interés personal que despiertan los cursos, a los participantes.

En términos generales diremos, que los trabajadores piden más tiempo de duración de los cursos o en su defecto, la impartición de un número mayor de éstos, ya que en su mayoría representan, el interés por reafirmar conocimientos y realizar mejor su trabajo.

Poco podemos decir de la coordinación y de los apoyos didacticos que brinda, para tener un mayor logro de los objetivos de la Capacitación. Porque al parecer del trabajador son muy deficientes , empezando desde el aula destinada como el material proporcionado para asimilar los objetivos del curso, así como tambien para poner en práctica los conocimientos adquiridos en su área de trabajo.

De la coordinación, si es la que se encarga de proporcionar el material didáctico y de dar conocimiento a los participantes del curso sobre los objetivos del mismo, esta funcionando regularmente, ya que si no proporciona auxilio didáctico adecuado y a parte de eso no lo entrega a tiempo, hay que revisar su estructura para ver en donde se esta fallando.

Por lo que respecta a la información y propaganda que se le hace a estos cursos, por medio de los canales de comunicación con que cuenta esta Institución, podemos decir que se pueden mejorar puesto, que hasta el momento no cumplen satisfactoriamente con los objetivos para lo cual fueron creados.

Finalmente, retomando los resultados anteriores, trataremos de dar una conclusión general que se apege más a la realidad que se esta viviendo, en relación a los cursos de capacitación y la aceptación de los trabajadores.

Podemos decir que los programas o cursos de capacitación que imparte la Universidad Autonoma Metropolitana tienen como objetivo el mejoramiento de las actividades tanto manuales, como intelectuales, de todo el personal que presta sus servicios a esta Institución.

Por consecuencia podemos afirmar que estos cursos por lo regular son de gran utilidad para el trabajador, y por lo tanto tienen una gran aceptación, ya que en un momento dado les sirve para desempeñar mejor sus actividades, y cumplir adecuadamente con su trabajo.

Por lo que se refiere al funcionamiento del departamento de Capacitación y Adiestramiento, de la UAM, tiene un programa continuo de capacitación que va dirigido cien por ciento a sus trabajadores con perspectivas de satisfacción personal, a corto plazo, en cuanto al mejoramiento de las actividades académicas y administrativas que desempeñan estos. Dicho programa, consta de una serie de cursos mínimos que son requeridos, para los puestos clave de esta Institución. Además su sistema de información proporciona al trabajador los puntos más importantes que presenta un determinado curso, para que con esto él realice una mejor selección del curso a tomar.

Por lo tanto resulta obvio pensar que si la UAM cuenta con este programa continuo, su personal va a realizar mejor su trabajo, trayendo como consecuencia un mejor funcionamiento, y que a su vez, esto se transformara en un beneficio económico ya que se ahorrara tiempo, dinero y esfuerzo, para desarrollar sus actividades.

Por último, sólo podemos agregar que existen algunos aspectos, en cuanto a los planes y programas de capacitación realizados dentro de esta Universidad, que a consideración nuestra, merecen una mayor atención para tratar de mejorarlos ya que es de suma importancia mantener cubiertos todos los puntos que marca un determinado programa para que con esto, se logren alcanzar los objetivos planeados.

N O T A S

- (1) "El poco dinamismo del aparato productivo, en lo que se relaciona con la creación de puestos de trabajo, comparado con el rápido crecimiento con la oferta de trabajo derivado principalmente del incremento demográfico, a conducido a un elevado desempleo abierto que afectaba en 1978 a cerca de 1.4 millones de personas, o sea, al 7% de la población económicamente activa " y " por otro lado otros puestos han ido apareciendo con grandes deficiencias o sea han deteriorado con el paso del tiempo, en términos de la duración de la jornada de trabajo, del ingreso que proporcionan y el número de días trabajados al año. La creciente gravedad del fenómeno del subempleo se aprecia si se tiene en cuenta que representan alrededor del 47% de la población económicamente activa ". (Comisión Consultiva del Empleo, Programa Nacional del Empleo, 1980/82. Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 1979, Síntesis, p.25.)
- (2) Banco Mundial, staff Reporte de la rapidez de la industrialización en el mundo, Washinton, D.C., 1978, p.6 y ss.
- (3) " Tales cambios, según la Comisión Consultiva del Empleo -manejando datos del Centro Nacional de Información y Estadística del Trabajo-, pueden ilustrarse a través de la circunstancia de que para 1975, el ingreso medio mensual por persona en el ámbito rural fue de 900 pesos, en tanto que el urbano de 2014 pesos ". Bairoch, p. y J.M. Limbor, " Evolución de la población activa del mundo por ramas de actividad y por regiones (1880-1960)", en la cuestión del empleo, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 1971, pp. 17-46.
- (4) México, Ley Federal del Trabajo, 1989, pp.292-297.
- (5) Op. Cit., pp. 95-102.
- (6) Op. Cit., pp. 292-297.
- (7) Diario Oficial de la Federación, 10 de agosto de 1984, Oficio N. 01008, fechado el 2 de agosto de 1984.
- (8) Johnson, Richard B. "Determinación de las Necesidades de Capacitación". Trillas, México, 1986, pp. 36-40.
- (9) Op. Cit. pp. 44-47.

- (10) Op. Cit. pp. 41-45.
- (11) Lic. Ojeda, P., Pedro. "Guía Técnica 1", Dirección de Capacitación y Adiestramiento, Subdirección Técnica, México 1979.
- (12) Op. Cit. pp. 10-12.
- (13) Op. Cit. pp. 13-18.
- (14) Op. Cit. pp. 18-20.
- (15) Op. Cit. pp. 21-23.
- (16) Op. Cit. pp. 23-25.
- (17) Boynton, Ralph E. "Presupuesto y Control". Trillas, México, 1985, pp. 640-679.
- (18) Op. Cit. pp. 680-685.
- (19) Op. Cit. pp. 714-716.
- (20) Op. Cit. pp. 717-720.
- (21) Siliceo Aguilar, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Limusa, México, 1980, pp.48-51.
- (22) Op. Cit. pp. 60-61.
- (23) Op. Cit. pp. 72-79.
- (24) Alvarez, Manuel. Bonfil, Ma. del Consuelo, y otros, "Manual para Elaborar un Programa de adiestramiento". ARMO -CENAPRO, México, 1982, pp. 3-9.
- (25) DCyA Subdirección Técnica, "Guía Técnica", para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas, Serie Técnica num. 2, México, 1979, pp. 73-77.
- (25) Calderón Córdoba, Hugo. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal". México, 1985, pp. 85-107.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, Manuel y otros. "Manual para elaborar programas de adiestramiento" CENAPRO - ARMO, México, 1982.

Beyer Esparze, Jorge e. "Capacitación y adiestramiento en el trabajo", Emiprés, México, 1982.

Boynton, Ralph E. "Presupuesto y control de costos de capacitación", Trillas, México, 1985.

Calderón Cordova, Hugo. "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal", Limusa, México, 1985.

Dirección de Capacitación y Adiestramiento, Subdirección Técnica, "Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas", Serie Técnica Num. 2, México, 1979.

Jonhson, Richard B. "Determinación de las necesidades de capacitación", Trillas, México, 1977.

Menzies Blach, James. "Preparación de Personal Competente", traducción por Lus Ma. Trejo, Continental, México, 1984.

Odiorne, George S. "Administración de Personal por Objetivos", traducido por Mario Bracamonte, Diana, México, 1985

Ojeda Paullada Pedro, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Guía Técnica num. 1, México, 1979.

Reyes Ponce, Agustin. "Administración de Personal, Primera Parte", Limusa, México 1987.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", Dirección general de capacitación y productividad, "Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento", México.

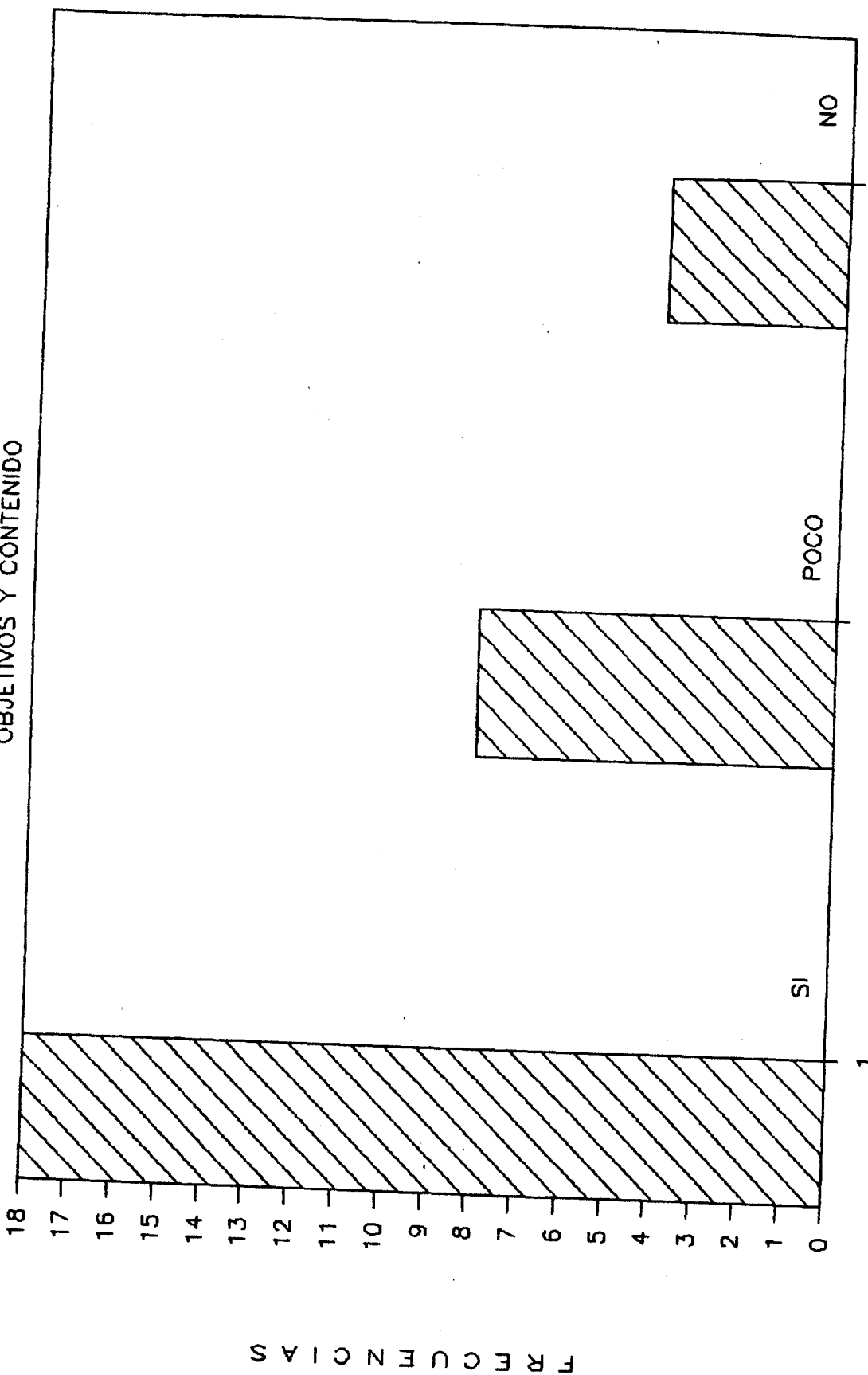
Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", Dirección General de Capacitación y Productividad, "Criterios para la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento", México.

UCECA. "Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas", Ed. Popular de los Trabajadores, México, 1980.

A P E N D I C E
G R A F I C A S
Y
F O R M A S

PREGUNTA # 1

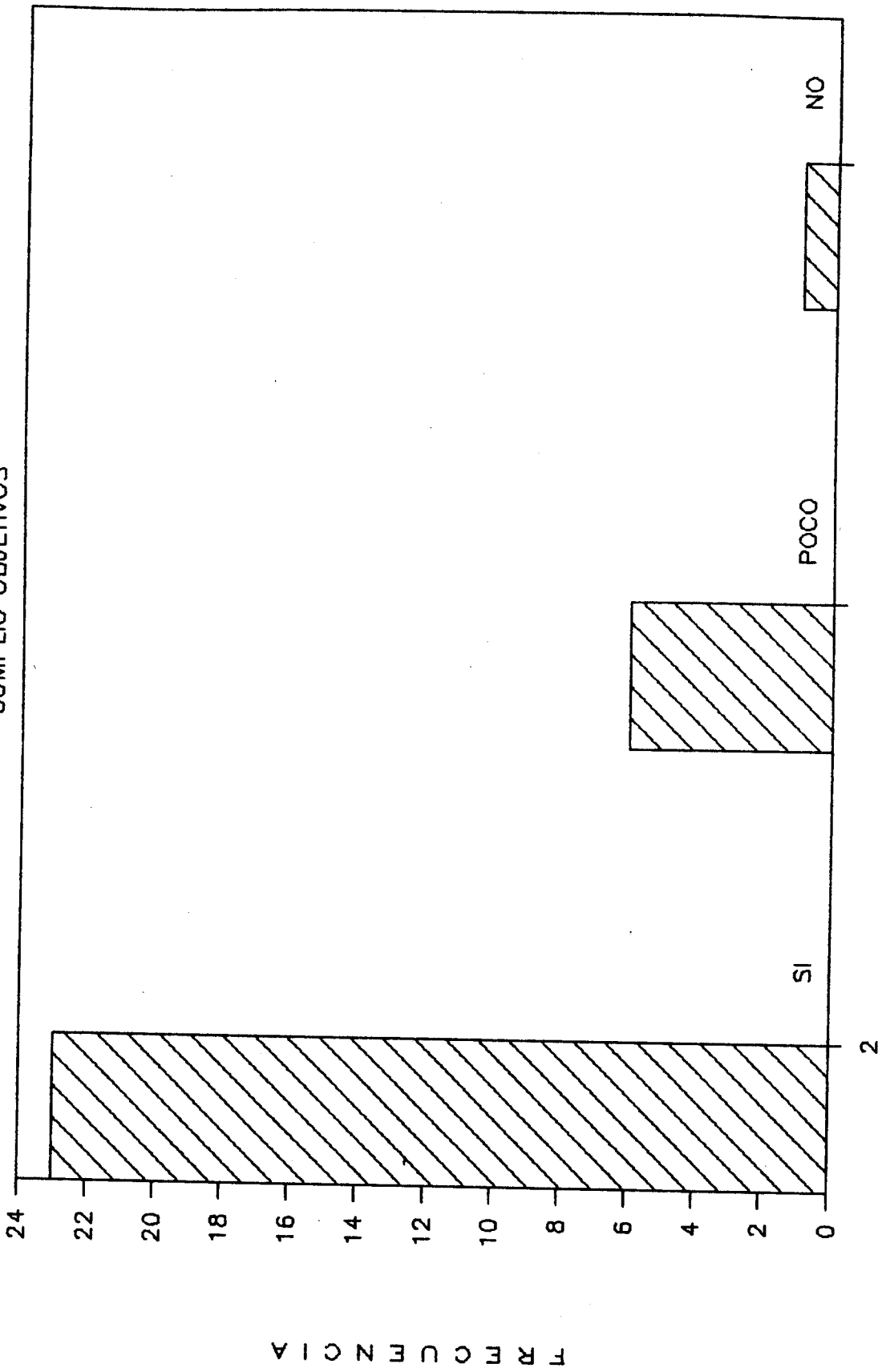
OBJETIVOS Y CONTENIDO



PREGUNTA

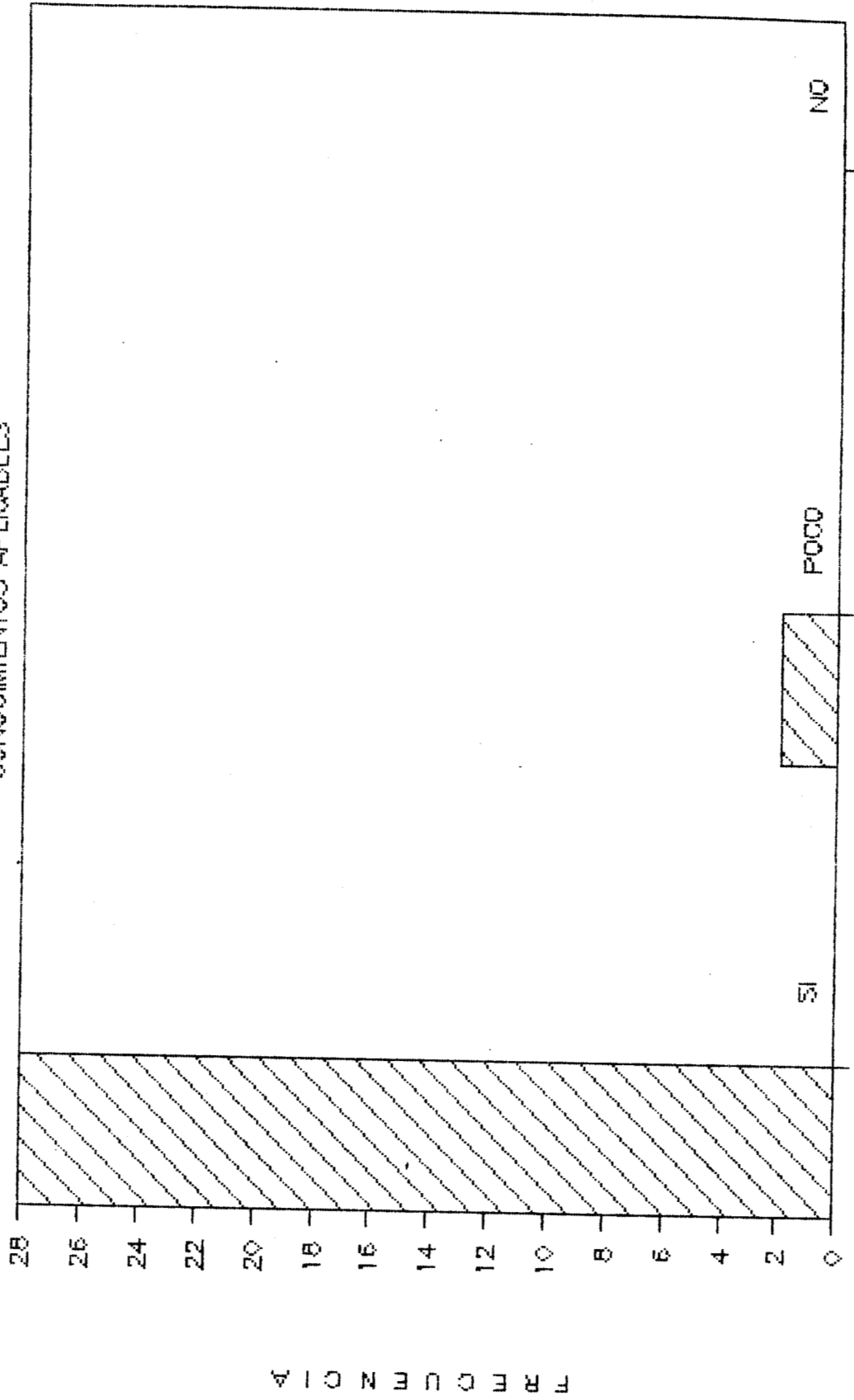
PREGUNTA # 2.

CUMPLIO OBJETIVOS



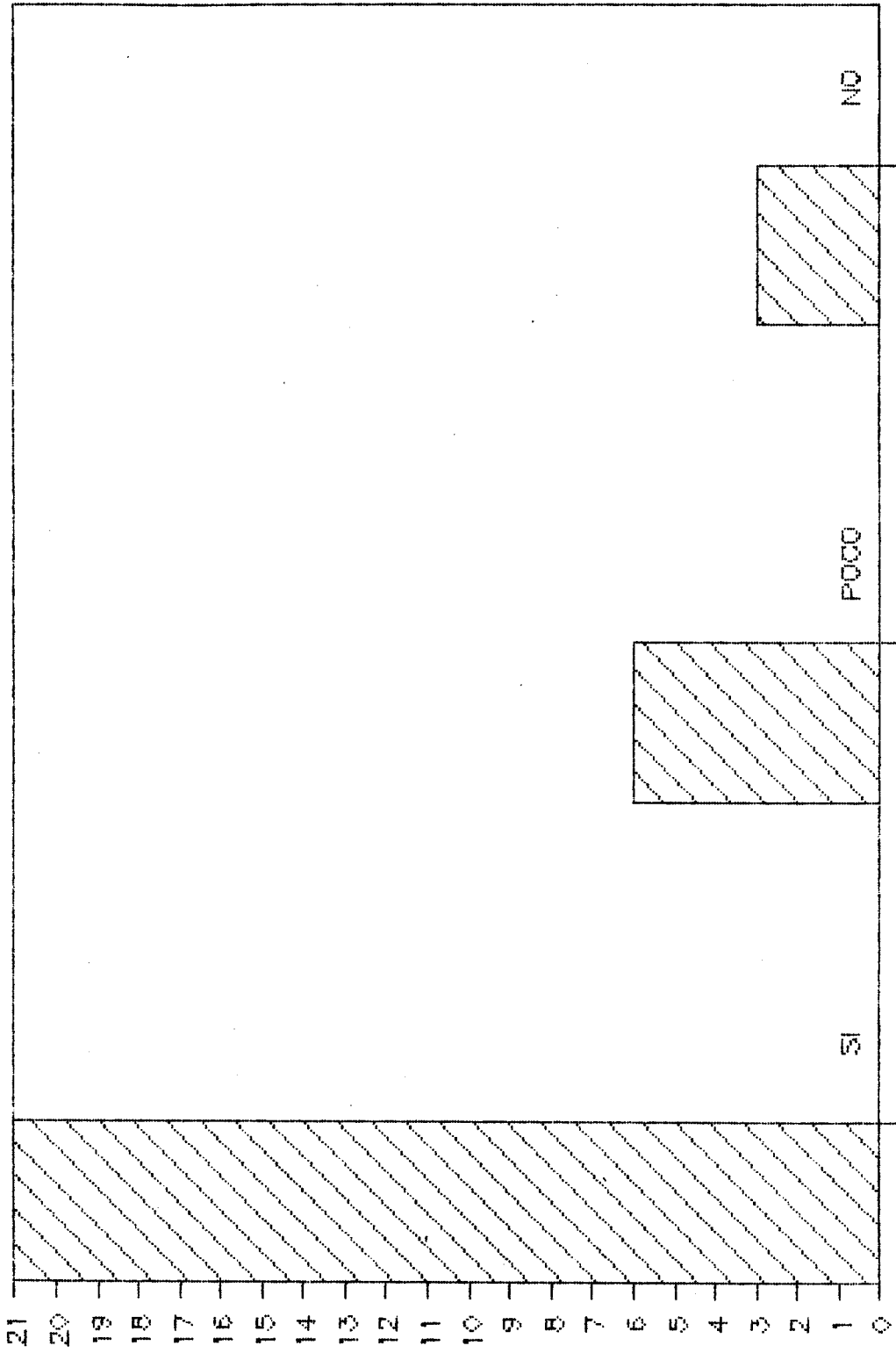
PREGUNTA

PREGUNTA # 3
CONCINIENTOS APLICABLES



PREGUNTA # 4

HORARIO CONVENIENTE

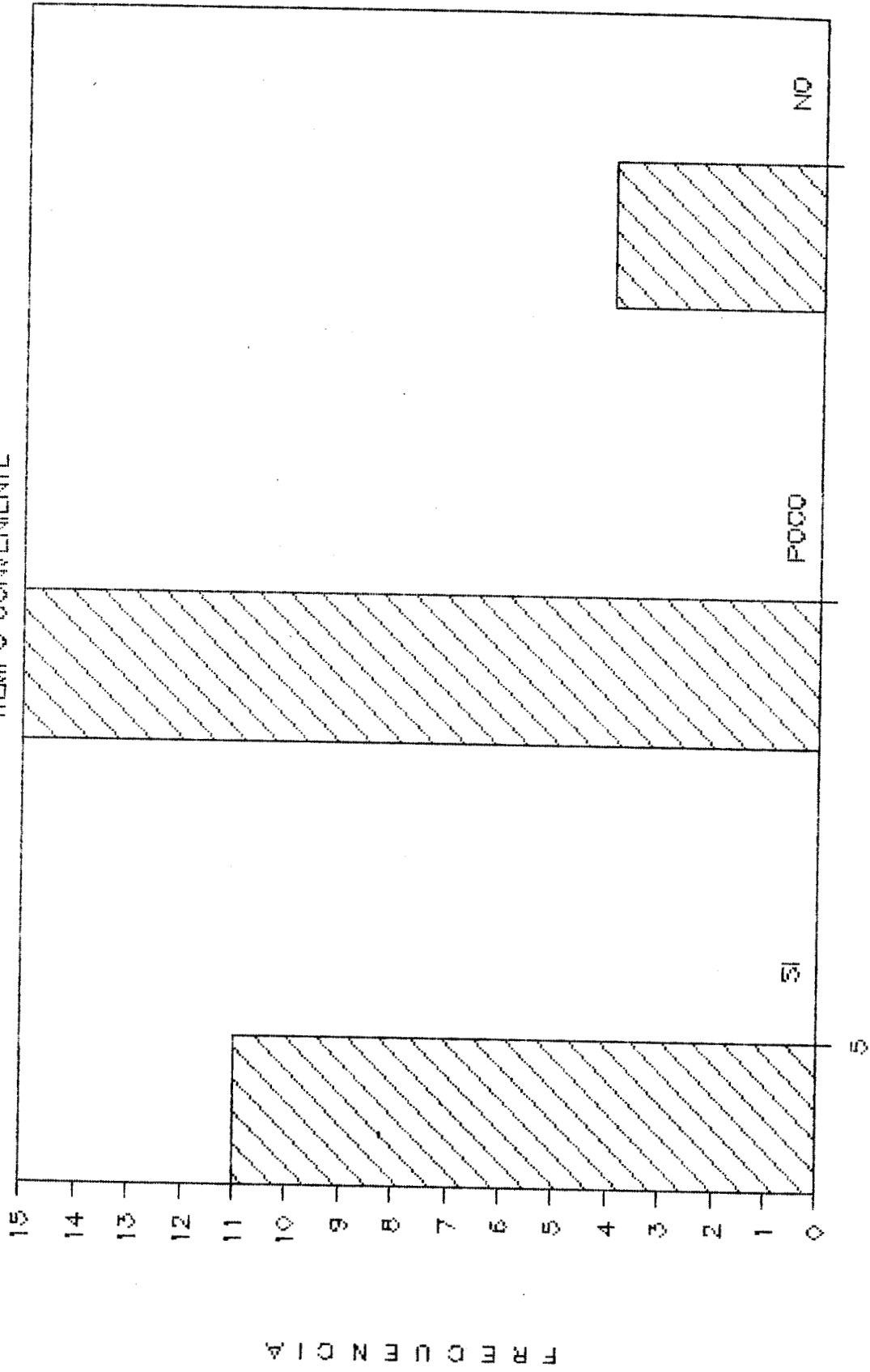


FRECUENCIA

PREGUNTA

PREGUNTA # 5

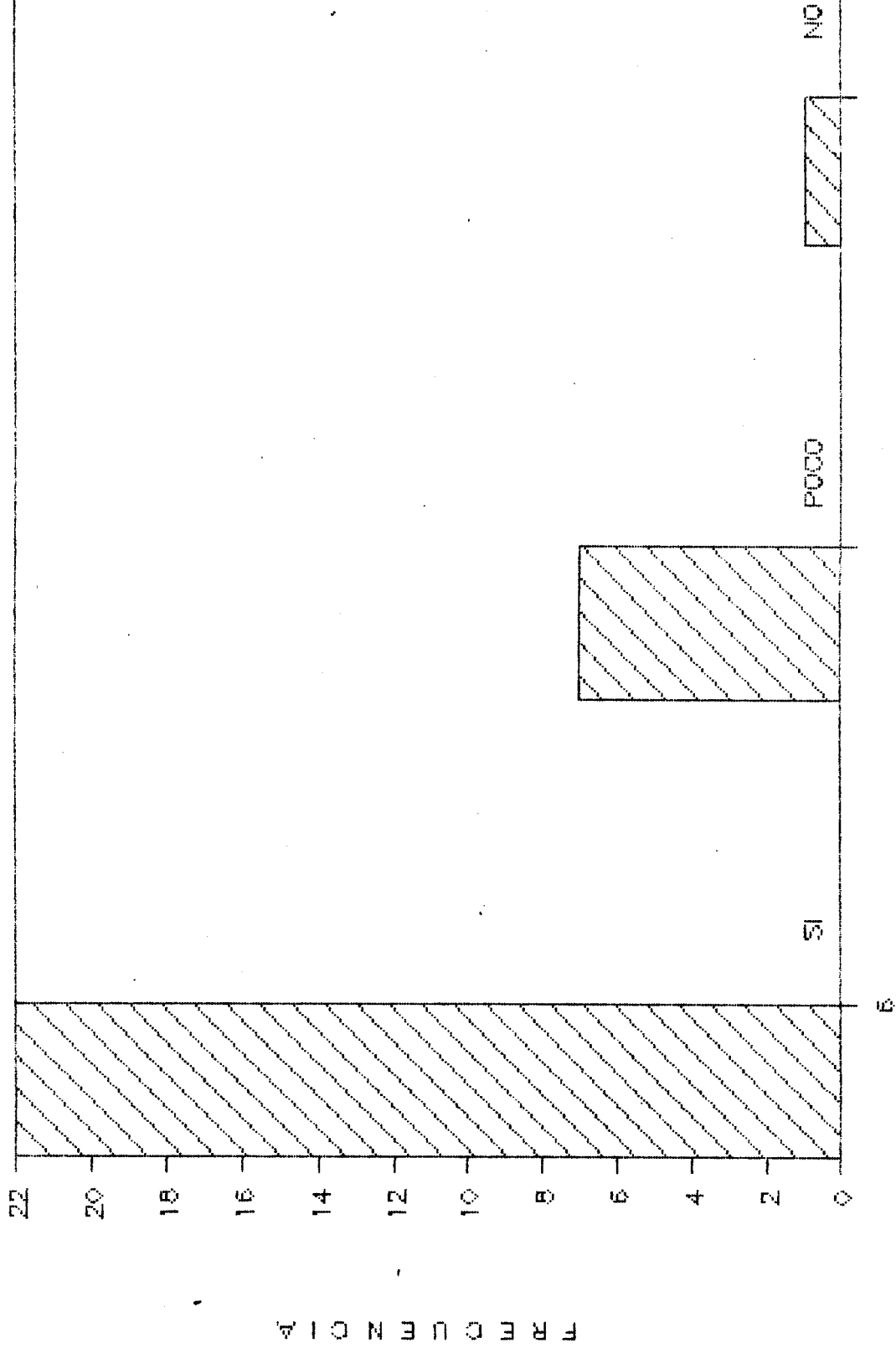
TIEMPO CONVENIENTE



PREGUNTA

PREGUNTA # 6

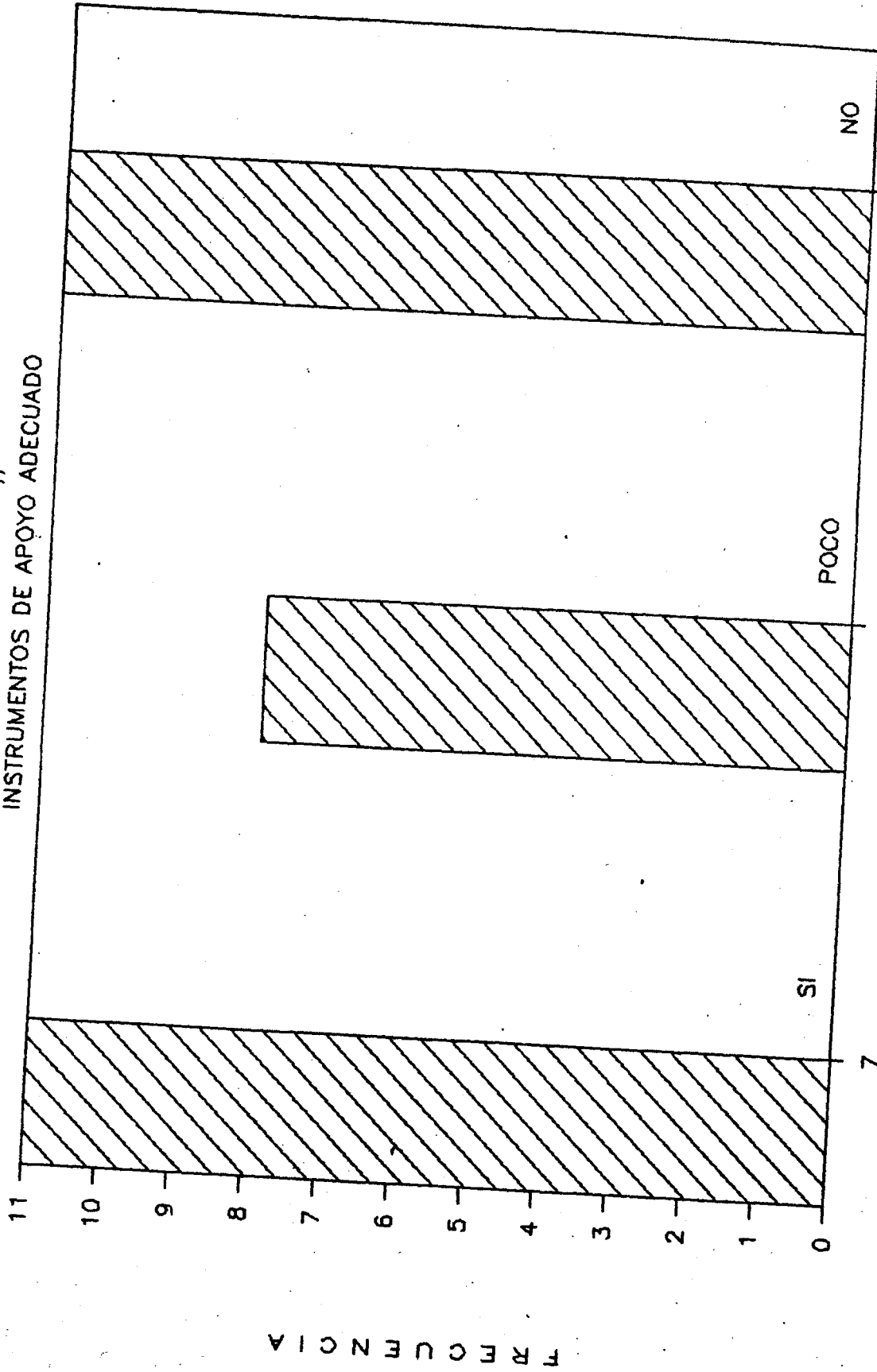
IMPARTICION DE MAS CURSOS



PREGUNTA

PREGUNTA # 7

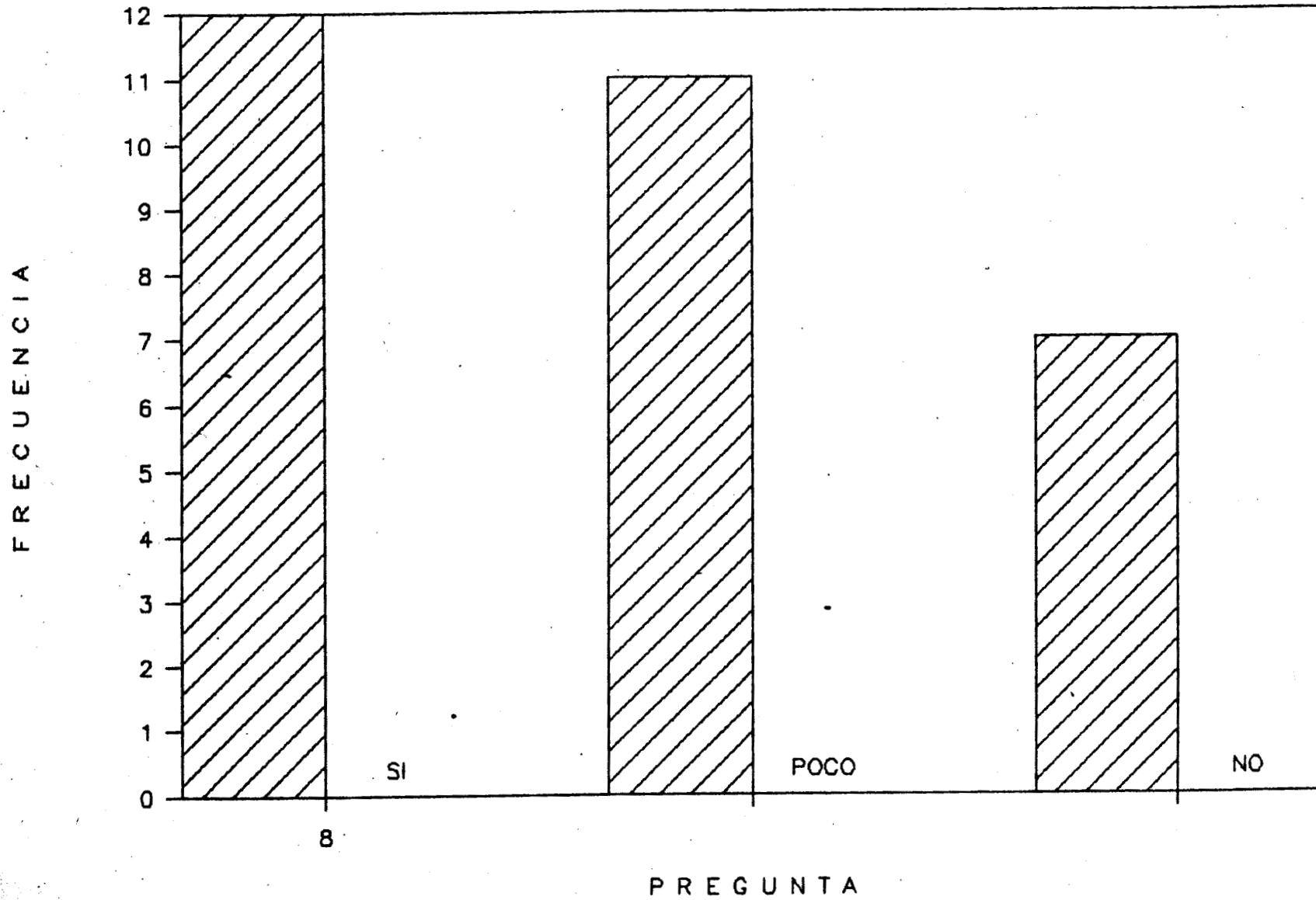
INSTRUMENTOS DE APOYO ADECUADO



PREGUNTA

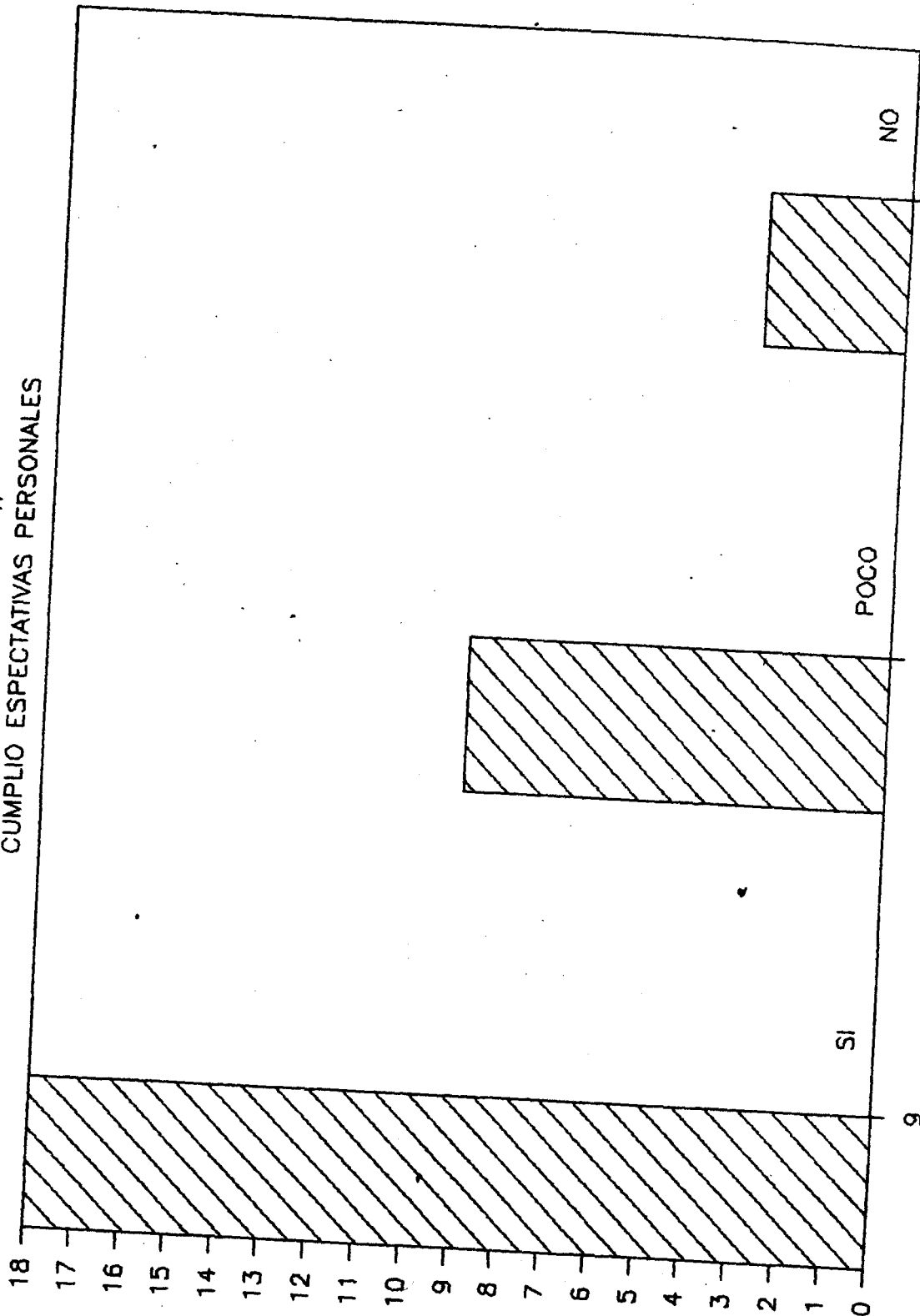
PREGUNTA # 8

INSTALACIONES ADECUADAS



PREGUNTA # 9

CUMPLIO ESPECTATIVAS PERSONALES

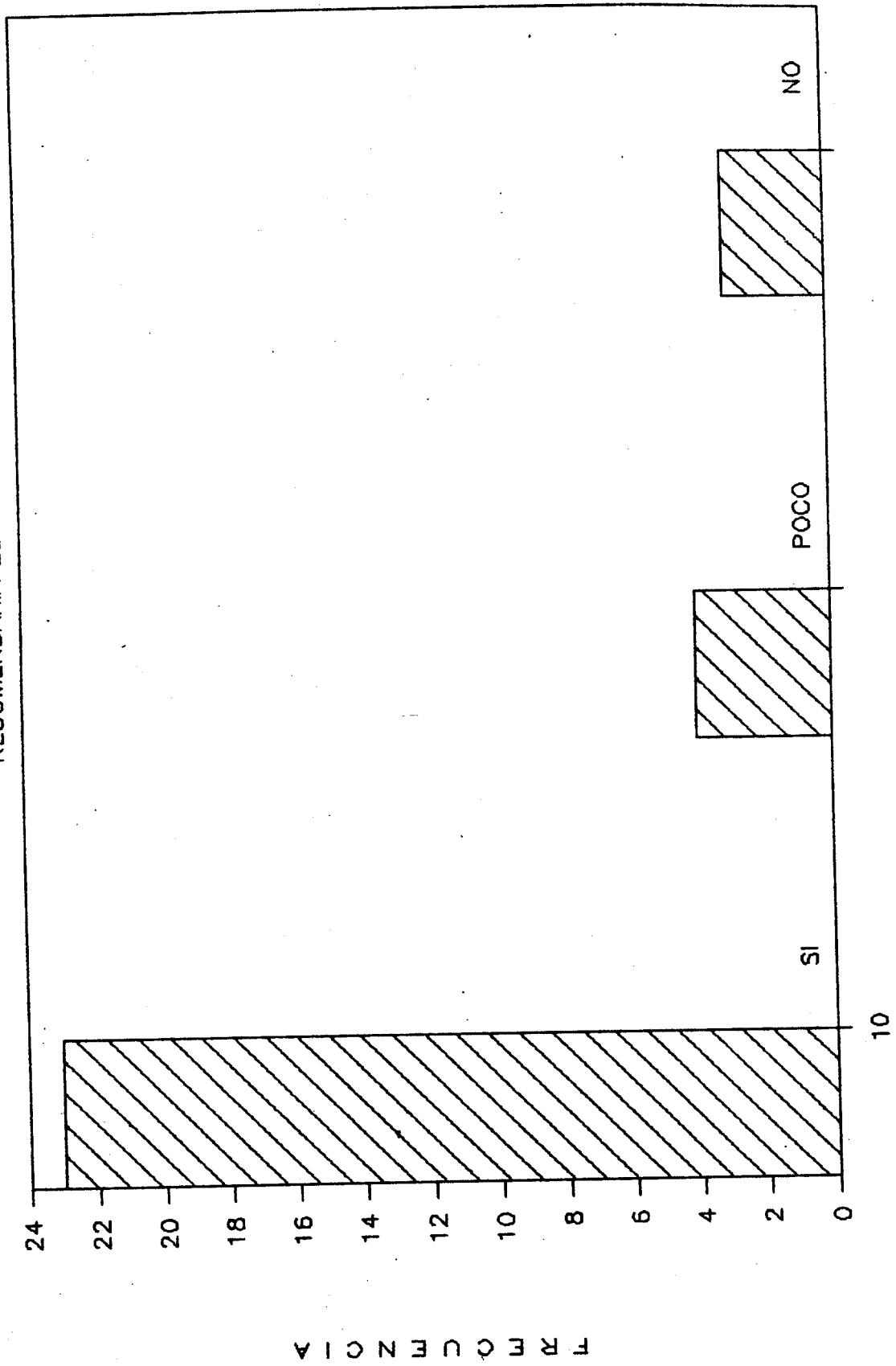


FRECUENCIA

PREGUNTA

PREGUNTA # 10

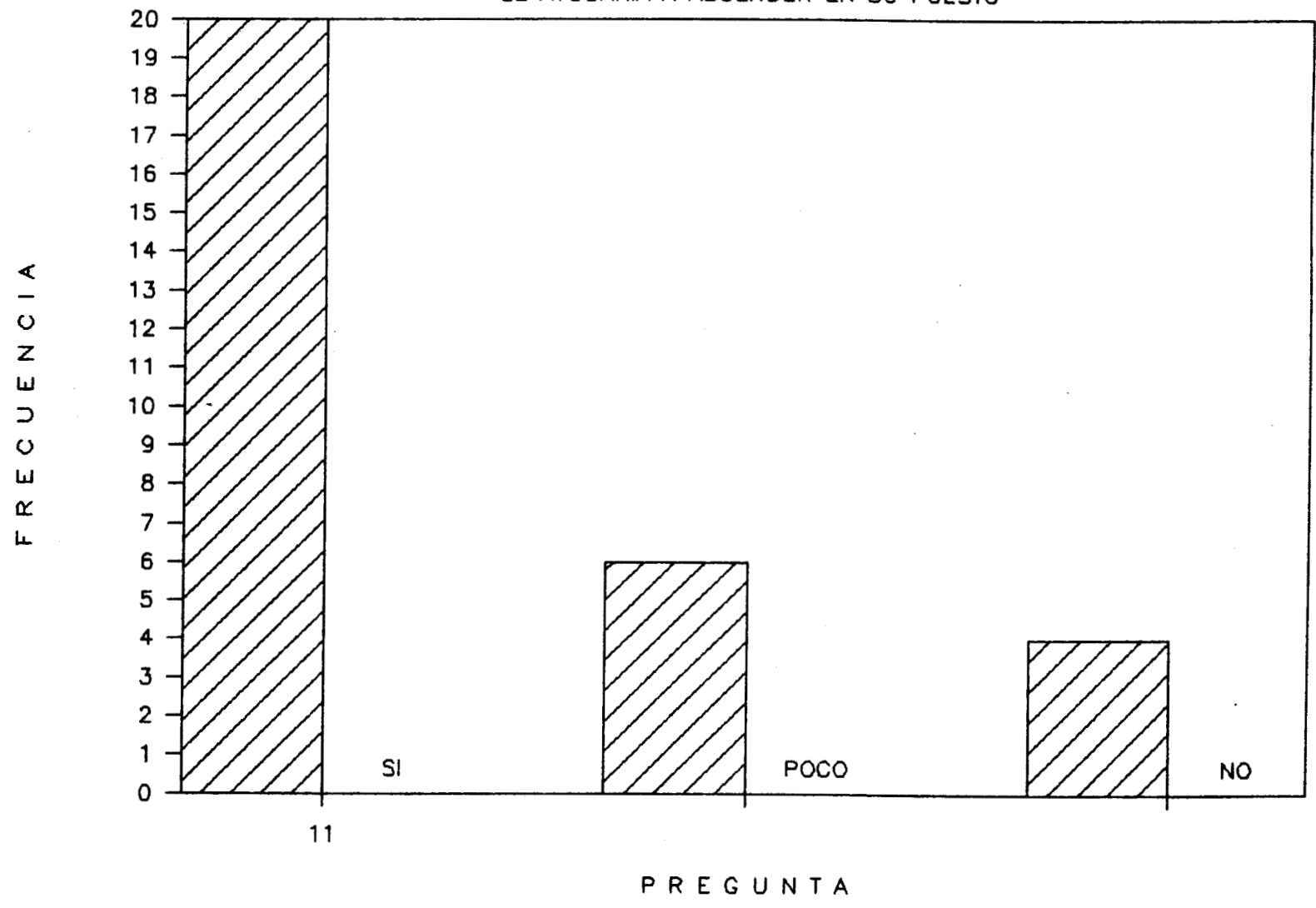
RECOMENDARIA EL CURSO



PREGUNTA

PREGUNTA # 11

LE AYUDARIA A ASCENDER EN SU PUESTO



PREGUNTA

I N D I C E

ANTECEDENTES

PAG.

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL CONTEXTO MEXICANO	4
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL Y ADIESTRAMIENTO.....	7
REGULACION JURIDICA.....	10
CONCEPTOS	12
COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO	13
REGISTRO Y TIPOS DE AGENTES CAPACITADORES	16
ETAPAS DE LA CAPACITACION	19
ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION	22
NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CUANDO EXISTE UNA DISCREPANCIA ENTRE LO QUE DEBIERA HACERSE Y LO QUE REALMENTE SE HACE	24
PRESUPUESTO Y CONTROL DE COSTOS DE LA CAPACITACION	29
TIPOS DE PRESUPUESTOS	30
SISTEMAS DE CAPACITACION	33
METODOS DE INSTRUCCION	34

MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACION	39
EVALUACION DEL CURSO	45
ANALISIS DEL CUESTIONARIO	48
CONCLUSIONES	54 - 56
NOTAS	60
BIBLIOGRAFIA	62
APENDICE A GRAFICAS	63 1, 2, 3, A
INDICE	