308902

1

2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MÉXICO

COMO ADMINISTRAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON LA AYUDA DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN MÉXICO

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PRESENTA COMO TESIS ELIZABETH ACOSTA ESCOBAR PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MÉXICO, D.F. 1999

272316

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Quiero agradecer y dedicar este trabajo:

Al Ing. Raymundo Acosta Amparán, por brindarme la oportunidad de tener una carrera, por todos tus esfuerzos para que la lograra terminar y por ser un grandioso Padre.

A la Licenciada, Asistente, Doctora, Enfermera, Confidente, Psicóloga y sobre todo estupenda Amiga, Bertha Escobar Roldán. por estar conmigo en todo momento y brindarme tu apoyo y superar todos los obstáculos que se nos han presentado, pero sobre todo por ser una maravillosa Madre.

A ti Salvador, por brindarme todo tu amor y cariño y sobre todo tu paciencia, ayuda y apoyo durante la elaboración de este trabajo, además por ser un gran amigo y esposo.

A Raymundo Acosta Escobar, "El Enano", por todas esas carreras, dolores de cabeza y corajes que tuviste que padecer para ayudarme en trabajos e investigaciones escolares.

A mis abuelos Flora Roldán Samperio y Gregorio Escobar Jiménez, cuyos recuerdos me acompañaron durante todo este tiempo y que yo se que donde quiera que estén se sentirían muy orgullosos de este trabajo.

A la Lic. Patricia Rosales Olivares, por sus asesorías, tiempo y apoyo y animarme a realizar este proyecto.

A mis profesores de las instituciones: Colegio Fatima Familiar, Queen Elizabeth Scholl, Preparatoria La Salle del Pedregal y Universidad Panamericana, quienes me crearon el hábito del estudio y me enseñaron a ser responsable y profesional en el trabajo

A mis compañeros de trabajo y jefes superiores de Infosistemas Financieros, Informática Timón de Grupo Qualita y Liconsa con quienes aprendí a llevar a la práctica mis conocimientos adquiridos en la escuela y ha ser eficiente en el trabajo.

Al Lic. Gustavo Palafox y al Lic. Adolfo Hernández por hacer que este proyecto fuera posible.

A mis demás familiares, tíos, primos y amigos.

Y al más importante de todos, a quien me dio la oportunidad de exisitir y de disfutar de todas la cosas bellas que hay en la vida. a Dios.

I N D I C E

INTRODUCCIÓN.....3

CAPÍTULO PRIMERO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.1 Conceptos.....7

1.2 Características de los Recursos Humanos.....9

1.3 La Administración de los Recursos Humanos.....14

1.4 Papeles Cruciales de la Administración de Recursos Humanos.....16

1.5 Modelo de Administración de Recursos Humanos.....18

1.6 Desafíos Ambientales.....23

1.7 La Administración de Recursos Humanos en Perspectiva.....38

1.8 La Participación en la Empresa.....40

CAPÍTULO SEGUNDO CAPACITACIÓN DE PERSONAL

2.1 Definiciones.....45

2.2 La Capacitación y los Retos del Futuro.....47

2.3 La filosofía de la Capacitación.....55

2.4 Cultura de Capacitación.....57

2.5 Marco Legal.....60

2.6 Situación Actual de la Capacitación en México.....62

CAPÍTULO TERCERO PROCESO DE CAPACITACIÓN

3.1 Proceso de Capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....69

3.2 Detección de Necesidades.....75

3.3 Planeación y Programación 80

3.4 Evaluación.....94

3.5 Presupuesto de Capacitación.....96

3.6 Manual de Procedimientos de Capacitación.....98

CAPÍTULO CUARTO CASO PRÁCTICO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LÁCTEOS EN
MÉXICO EN 1998.....101

CONCLUSIONES 206

BIBLIOGRAFÍA.....210

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado para una empresa productora y distribuidora de productos lácteos, la cual cuenta con 9 planta rehidratadoras de leche en polvo que es importada del extranjero y además cuenta con 32 Centros de Abasto que tiene como función la de distribuir la leche y productos lácteos, uno en cada estado de la República Mexicana.

Esta empresa a la cual nos referiremos como "LA ORGANIZACIÓN" se enfrenta al problema de no contar con un manual que la ayude a administrar sus programas de capacitación de los centros de trabajo, por lo que el fin que buscamos que este trabajo es proponer un manual de capacitación que le facilite la instrumentación de la misma evitando incongruencias, deficiencias y duplicidad de funciones.

En la actualidad las empresas se enfrentan a una serie de desafíos de entres los cuales se destacan el desarrollo tecnológico, de ahí la importancia de contar con personal capacitado para hacerle frente.

En el capítulo primero desarrollamos el tema de la administración de recursos humanos o administración de personal, los puntos que tocamos fueron: conceptos básicos sobre la administración de personal, las características de los recursos humanos, descubriendo así su importancia dentro de la empresa u organización. De igual manera hablamos sobre el modelo de administración como un sistema y los diferentes desafíos que deben afrontar las diferentes empresas en la actualidad, finalizando con una nueva corriente de administración llamada "La participación en la Empresa", que refleja un enfoque nuevo de cómo visualizar los recursos humanos.

En el segundo capítulo se pueden apreciar algunos puntos acerca de la capacitación de personal, comenzando con una serie de definiciones y conceptos, continuando con los propósitos fundamentales que persigue la capacitación. Hablamos sobre la filosofía de la capacitación y la importancia de crear una cultura de capacitación en la organización. Mencionamos al final del mismo el marco legal que rige en nuestro país y la situación actual de la capacitación en México.

El capítulo tercero trata sobre el plan y programa de capacitación y su importancia, cada una de las partes del proceso de capacitación destacando la detección de necesidades, desarrollo de objetivos del programa, presupuesto del programa y el porque de llevar a cabo un manual de capacitación.

El "Manual de Capacitación para una empresa de productos lácteos en México en 1998", en cual podemos encontrar el objetivo del mismo, su alcance dentro de "LA ORGANIZACIÓN" , marco jurídico, políticas de operación, procedimiento: de manera de descripción de actividades y de forma de diagrama de flujo; y una serie de anexos que facilitarán el llevar a cabo el plan y programa cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CAPITULO PRIMERO

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.1 CONCEPTOS
1.2 CARÁCTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS
1.3 LA ADMNISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
1.4 PAPELES CRUCIALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
1.5 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
1.6 DESAFIOS AMBIENTALES
1.7 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PERSPECTIVA
1.8 LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

Capítulo 1
Administración de Personal

1.1 Conceptos

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar por recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de este trabajo de investigación se dirá que es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"[1]

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

Las personas crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se alaba a las organizaciones, sin los recursos humanos las organizaciones no podrían existir.

> "Las organizaciones son las disposiciones iniciales de mayor inventiva en nuestra época y de la civilización. Es una maravilla saber que decenas de miles de personas con antecedentes, aptitudes e intereses muy individuales se coordinan en varias empresas para perseguir metas institucionales comunes"[2]

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Cuanto mejor funcionen las organizaciones más fácil podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos (figura 1.1) y las oportunidades de finales de este siglo y el que sigue.

Figura 1.1 El desafío central de las organizaciones

Vease Werther William B y Davis Heith, Administradoción de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 9

Por lo tanto, el desafío central de nuestra época ha llegado a ser el mejoramiento de nuestras organizaciones, tanto privadas como públicas.

Para satisfacer las necesidades y afrontar los desafíos de la sociedad, las organizaciones establecen objetivos que se alcanzan mediante el uso de diferentes recursos.

La finalidad de la administración de recursos humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente: Para lograr este fin, el estudio de la administración de recursos humanos revela el modo en que los patrones obtienen,

desarrollan, utilizan, evalúa, mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.
En la práctica alcanza sus fines mediante la satisfacción de sus objetivos, los cuales son los hitos que sirven para evaluar los actos de la administración de recursos humanos.

Los *recursos* son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:[3]

Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.

Recursos técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

1.2 Caracteristicas de los recursos humanos.

a No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc. Son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

b Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias

pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico.

c Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. Son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de éstas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se traba de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos

son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros. surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

El mecanismo de trabajo del mercado de trabajo es similar al de otros mercados, pero con la característica de no poder rebasar ciertos límites mínimos y de que existen fuerzas para darles una estructura rígida. Estas fuerzas son de índole legal, sindical y patronal.

Los *objetivos* sirven como guía y deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas. Estos desafíos conducen a cuatro objetivos.

Objetivo Social. Mostrarse responsable ante las necesidades y los desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. El hecho de que las organizaciones no utilicen sus recursos en beneficio de la sociedad puede dar como resultado restricciones sobre ellas[4] Por ejemplo, la sociedad puede promulgar leyes que limiten las decisiones relativas al personal.

Objetivo de organización. Reconocer que la administración de recursos humanos existe para contribuir a la eficacia de la organización. La administración de recursos humanos constituye un fin en sí misma, sino sólo un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales. En pocas palabras su papel es el de servir al resto de la organización.

Objetivo funcional. Mantener la contribución hecha por la administración de

recursos humanos a un nivel apropiado para las necesidades de la organización. Se desperdician recursos cuando la administración de recursos humanos es más o menos refinada que lo que exige la organización. Un departamento de Recursos Humanos tiene que ser adecuado para la organización a la que sirve.

Objetivo personal. Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde éstas incrementen la contribución individual a la organización. Para poder conservar a los empleados, se deben satisfacer sus objetivos personales. De otro modo, el rendimiento de los trabajadores puede disminuir, o los empleados pueden abandonar la organización.

Las actividades de la administración de recursos humanos son las medidas que se toman para proporcionarle a la organización un grupo de trabajadores eficaces. Algunas de las más importantes se describen a continuación:

Una vez que la organización crece más allá de unos cuantos empleados, se intenta estimar las necesidades futuras de recursos humanos de la organización mediante una actividad denominada *planeación de recursos humanos.* Al tener una idea con respecto a las necesidades futuras, el *reclutamiento,* trata de obtener candidatos competentes para cubrir esas necesidades. El resultado es un conjunto de solicitantes que se someten a un *proceso de selección.* Este proceso escoge a las personas que satisfacen las necesidades descubiertas durante la planeación de los recursos humanos.

Puesto que es raro que los nuevos trabajadores se ajusten exactamente a las necesidades de la organización, se les debe *capacitar* para que su rendimiento sea eficaz. Los siguientes planes de recursos humanos revelan nuevas exigencias para la organización, las cuales se satisfacen mediante el reclutamiento de trabajadores adicionales y el *desarrollo* de los empleados actuales. El desarrollo proporciona a los

empleados nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance. A continuación, cuando cambian las exigencias, las actividades de *colocación* transfieren, ascienden, degradan, despiden temporalmente o expulsan a los trabajadores.

Para verificar esas diversas actividades de administración de personal, se *evalúa* el rendimiento individual Esta actividad no sólo valora hasta que punto se comportan correctamente las personas, sino que indica también lo adecuadas que son las actividades de administración de recursos humanos. Un mal rendimiento puede significar que es necesario reconsiderar las actividades de selección, capacitación o desarrollo. O bien, puede que exista un problema relacionado con la motivación y la satisfacción de los empleados.

Los trabajadores, deben recibir una *compensación.* Este tipo de recompensa incluye sueldos y salarios, junto con una amplia gama de prestaciones, tales como seguros y vacaciones. Algunas recompensas son servicios obligatorios exigidos por la ley, tales como las contribuciones al seguro social, condiciones seguras de trabajo, etc. Las *comunicaciones* y los esfuerzos de *asesoramiento* son otras técnicas utilizadas para mantener la satisfacción y el buen rendimiento de los empleados.

Si las actividades de la administración de recursos humanos no satisfacen adecuadamente las necesidades de los empleados, los trabajadores pueden reunirse para tomar medidas de tipo colectivo. Entonces se enfrenta a una nueva situación, la de las *relaciones entre los sindicatos y la administración de recursos humanos.* Para responder a las exigencias colectivas de los empleados, los especialistas en recursos humanos pueden verse obligados a *negociar* y *administrar* un *acuerdo laboral.*

Incluso cuando las actividades de la administración de personal parecen adecuadas,

los departamentos modernos aplican *controles* para evaluar su eficacia. Además de las limitaciones tradicionales de presupuestos, el departamento de recursos humanos puede decidir llevar a cabo una evaluación de la eficacia de cada actividad para alcanzar los objetivos planteados.

En la figura 1.2 se comparan las distintas actividades con los cuatro objetivos de la administración de recursos humanos ya mencionados. La figura muestra que cada actividad contribuye a uno o más objetivos de recursos humanos.

Objetivos de la administración de Recursos Humanos		Actividades de respaldo
1. Objetivos de la sociedad	a	Sometimiento legal
	b	Servicios Necesarios
	c	Relaciones entre los sindicatos y la administración de recursos humanos
2. Objetivos de la organización	a	Planeación de recursos humanos
	b	Reclutamiento
	c	Selección
	d	Capacitación y desarrollo
	e	Evaluación
	f	Colocación
	g	Actividades de Control
3. Objetivos funcionales	a	Evaluación
	b	Colocación
	c	Actividades de Control
4. Objetivos personales	a	Capacitación y adiestramiento
	b	Evaluación
	c	Colocación
	d	Compensaciones
	e	Actividades de Control

Figura 1.2 Relación de las actividades con los objetivos de la administración de recursos humanos
Vease Werther William B y Davis Heith, Administradoción de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 13

1.3 La Administración de Recursos Humanos.

Así pues la Administración de Recursos Humanos puede definirse como "el proceso

administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país general"[5].

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anterior, se anotan a continuación una lista de ellos con sus contenidos.

Relaciones humanas. Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes. Este término se convierte en sinónimo de lo que Straus denomina "cortesía industrial"[6]: tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en su cumpleaños, etc.

Relaciones industriales. El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

Relaciones laborales. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Manejo de personal. "Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada";[7]

Por todo lo anteriormente visto, la administración de recursos humanos parece ser la

designación más afortunada.

1.4 Papeles cruciales de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos se puede llevar a cabo mediante un departamento en la empresa denominado departamento de personal.

Un departamento de personal está organizado con base en una jerarquía de empleos, los cuales varían en importancia y título entre las distintas organizaciones. Cuando se forma el departamento, a su jefe se le suele llamar gerente, director o administrador de personal. El título de vicepresidente de personal o recursos humanos se suele utilizar al aumentar las contribuciones, las responsabilidades y la complejidad del departamento. Cuando los sindicatos imponen importantes obligaciones a la función de personal, el título se transforma casi siempre en el de director o incluso, vicepresidente de relaciones industriales.

El departamento de personal de las grandes organizaciones suele tener diversos puestos que presentan sus informes directamente al jefe. El gerente de empleo ayuda a otros gerentes en el reclutamiento y la selección. El de compensaciones establece sistemas de pagos. El de capacitación y desarrollo proporciona orientación y programas para los gerentes que desean mejorar sus recursos humanos. Otros gerentes contribuyen con su experiencia y, por lo general, presentan directamente sus informes al director de personal.[8].

Papel de servicio del departamento de personal.

El departamento de personal es de servicios. Existe para ayudar a los empleados, los gerentes y la organización. Los gerentes de personal no poseen autoridad para ordenarles a otros gerentes de otros departamentos que acepten sus ideas. En lugar de ello, el departamento de personal tiene sólo una función de asesoramiento, que consiste en aconsejar a los gerentes de otros departamentos, en lugar de dirigirlos.

La autoridad de línea reside en los gerentes de los departamentos operacionales, lo que les permite tomar decisiones con respecto a la producción, el rendimiento y las personas. Son los gerentes operacionales los que tienen normalmente la responsabilidad de los ascensos, las asignaciones de empleos, y otras decisiones relacionadas con las personas. Los especialistas en personal asesoran simplemente a los gerentes de línea, que tienen la responsabilidad final sobre el rendimiento de los empleados.

En situaciones muy técnicas o extremadamente rutinarias, el departamento de personal puede recibir autoridad funcional. Ésta le concede el derecho a tomar decisiones que, por lo general, corresponden a la administración superior o a los gerentes de línea. Por ejemplo, las decisiones relativas a las prestaciones resultan técnicamente complejas, por lo que el gerente superior puede concederle al departamento de personal la autoridad funcional de decidir el tipo de prestaciones que ofrecerá a los empleados. Si cada gerente de departamento tomara decisiones con respecto a las prestaciones, podrían producirse desigualdades y costos excesivos. Con el fin de proporcionar control, uniformidad y utilización de la experiencia, la autoridad funcional permite a los especialistas en personal tomar con eficacia muchas decisiones cruciales.

La magnitud del departamento de personal afecta al tipo de servicio proporcionado a los empleados, a los gerentes y a la organización. Cuando son pequeños, el gerente de personal controla muchas actividades cotidianas que se relacionan con las necesidades de recursos humanos de la empresa. Otros gerentes llevan directamente sus problemas al jefe de personal; las reuniones con ellos sirven como recordatorio constante para el gerente de personal sobre cuál es la contribución que se espera de él.

Cuando la función de personal crece, los subordinados manejan muchos de los problemas, No sólo tiene menos contacto con los gerentes de personal con los administradores a nivel inferior, sino que otros individuos del departamento de personal se especializan cada vez más. En este punto, los gerentes de personal y sus subordinados pueden perder de vista las contribuciones generales que se esperan de ellos o los límites que pesan sobre su autoridad. En lugar de preguntarles a otros cómo pueden servirlos mejor, los expertos, con frecuencia, se interesan más por el perfeccionamiento de su especialidad. Aun cuando su pericia aumenta, pueden ser incapaces de descubrir nuevos medios para servir a la organización y sus individuos. O bien, los especialistas pueden ejercer una autoridad que no les corresponde.

1.5 Modelo de Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un sistema de muchas actividades interdependientes, que no se llevan a cabo en forma aislada. Virtualmente, todas ellas afectan a alguna otra actividad de recursos humanos o personal.

Modelo de sistemas.

Cuando las actividades están relacionadas, existe un sistema. Este consta de dos o más partes (subsistemas) que funcionan juntas como conjunto organizado con límites identificables.

Las actividades de la administración de recursos humanos constituyen un sistema interconectado con límites, como se muestra en la figura 1.3. La figura indica que cada actividad (o subsistema) ser relaciona directamente con cada una de las otras actividades. Por ejemplo, los desafíos a los que se enfrentan los departamentos de personal afectan su selección de empleados. El subsistema de selección influye en el desarrollo y la evaluación de recursos humanos del departamento.

Figura 1.3 Modelo de los principales subsistemas de la administración de recursos humanos
Vease Werther William B y Davis Heith, Administradoción de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 21

Es útil pensar en términos de sistemas, lo que hace que se reconozcan las relaciones recíprocas entre las partes. Si se adopta una visión de sistemas del personal, será menos probable que se pasen por alto las relaciones entre las actividades del personal.

El pensamiento de sistemas requiere también el reconocimiento de los límites, que constituyen el comienzo de su ambiente externo. El medio es una consideración importante, puesto que la mayoría de los sistemas son abiertos, o sea, se ven afectados por el ambiente. Las organizaciones y las personas son unos sistemas abiertos, porque sufren la influencia de sus medios. También la administración de recursos humanos es un sistema abierto, afectado por el ambiente externo.

A continuación se presenta un breve análisis de las partes de este modelo de

sistema que servirá para explicar el papel de los principales subsistemas de la administración de recursos humanos.

I. Fundamentos y desafíos. La administración de recursos humanos se enfrenta a muchos desafíos. Estos retos proceden del ambiente en el que funcionan las organizaciones. La economía, los mercados, los grupos de presión, la ética profesional y el gobierno son sólo unos cuantos de ellos. Los desafíos proceden también del interior de la organización. Este desafío y otros similares suelen exigir que el departamento de personal encuentre medios para lograr que los empleos más significativos y productivos.

II. Preparación y selección. Por lo general, para afrontar estos desafíos, los departamentos de personal organizan un banco de información sobre recursos humanos. Se reúnen datos sobre cada empleo y las necesidades futuras de recursos humanos de la organización. Con este banco de datos, los especialistas en empleo se encuentran en condiciones de reclutar y seleccionar a los nuevos empleados.

III. Desarrollo y evaluación. Una vez contratados, se orienta a nuevos empleados con respecto a las normas y los procedimientos de la compañía. Un buen sistema de información sobre recursos humanos indica también cuáles son los empleados que necesitan capacitación y desarrollo. A menudo, los departamentos de personal proporcionan cursos a los empleados que permiten a éstos realizar mejor su trabajo. Por otra parte, el desarrollo ayuda a todos los empleados, tanto antiguos como nuevos, a prepararse para sus responsabilidades futuras. Las actividades verdaderamente eficaces de desarrollo se ven precedidas por la planeación de carrera, en donde los individuos tratan de identificar sus objetivos. Periódicamente, se evalúa a los empleados, mediante valoraciones formales del rendimiento, las cuales proporcionan a los trabajadores la necesaria retroalimentación sobre sus

desempeños y pueden ayudar al departamento de personal a identificar sus aspectos débiles.

IV: Desempeño, remuneración y protección. Los especialistas en personal contribuyen para que la organización cuente con realizadores eficaces. Para asegurar un buen desempeño, los especialistas en personal pueden contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los elementos importantes para mantener la satisfacción de los empleados es el de los programas de remuneraciones.

Estos incluyen salarios, prestaciones y otros servicios que pone el patrón a disposición de sus empleados. La satisfacción se mantiene también mediante las actividades disciplinarias, de asesoramiento y comunicaciones de la empresa.

V. Relaciones obrero-patronales. Por diversas razones, los empleados pueden decidir unirse y formar grupos de autoayuda denominados sindicatos.

Cuando esto sucede, departamento de personal suele asumir la representación de la empresa, negociando un contrato con el sindicato y aplicándolo después de que se firma.

VI. La administración de recursos humanos en perspectiva. Como cualquier otro sistema social, los departamentos de personal necesitan conocer sus éxitos y fracasos mediante la autoevaluación. Cada vez más, los modernos departamentos de personal lleva a cabo auditorías de los diversos subsistemas, con el fin de solucionar los problemas que se presentan. Al mismo tiempo, los especialistas en personal tratan de prever los desafíos del futuro, para anticiparse a sus efectos sobre la organización y sus recursos humanos.

Visión aplicada de sistemas

Puesto que los diversos subsistemas influyen unos en otros, los especialistas en personal tienen que estar conscientes de esta interdependencia. Quizá el modo más eficaz para reconocer las complicaciones posibles sea pensar en términos de sistemas. Visualmente, la figura 1.4 proporciona un modelo simplificado para aplicar este tipo de pensamiento.

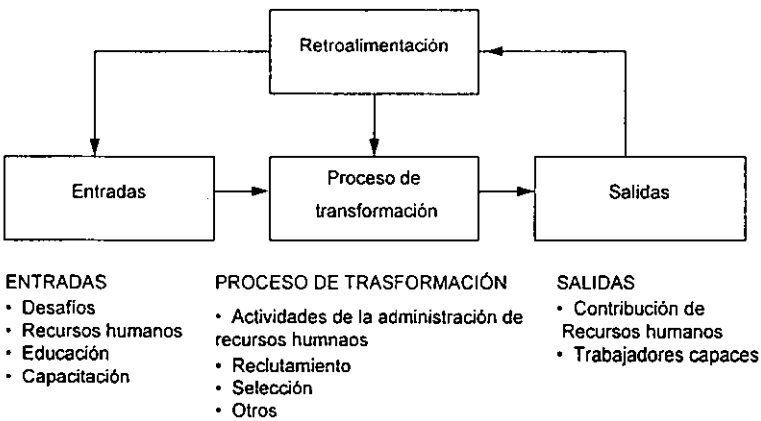


Figura 1.4 Simplicación de entradas y salidas en el sistema de administración de recursos humanos
Vease Werther William B y Davis Heith, Administradoción de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 24

Una perspectiva aplica de sistemas describe las actividades de personal en el sentido de que tienen entradas que transforma en salidas. A continuación, el especialista en personal verifica los resultados, para ver si son correctos. Este proceso de comprobación produce retroalimentación, que es la información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso.

En resumen, el sistema de administración de recursos humanos transforma las entradas en los resultados deseados. Las entradas son desafíos (por lo general en

forma de información) y recursos humanos. Mediante las actividades de personal, esas entradas se transforman en los resultados deseados, que se convierten en retroalimentación para el sistema de administración de recursos humanos.

En la práctica, el pensamiento de sistemas ayuda a los especialistas de personal a identificar las variables primordiales que deben formarse en consideración. Después de revisar la nueva información como entrada, los especialistas deciden cuál será la salida deseada. Una vez que se conocen las entradas y las salidas, los encargados de tomar decisiones aprovechan su conocimiento de las actividades de personal para transformar las entradas en salidas, del modo más eficaz. Para verificar su éxito reciben retroalimentación relativa a los resultados. La retroalimentación negativa significa que se necesitan otras entradas (información o personas) o que el proceso de transformación (una actividad específica de personal) se lleva a cabo de un modo inadecuado. La retroalimentación negativa exige la adopción de medidas correctivas.

1.6 Desafíos Ambientales.

La administración de personal se lleva a cabo en un ambiente lleno de retos. Estos desafíos convierten a la administración de recursos humanos en una opción profesional muy atractiva para las personas que buscan oportunidades de ayudar a otros.

Pueden derivarse desafíos para las prácticas de personal de los cambios que se producen en el ambiente histórico, el externo, el de la organización o el profesional. El la figura 1.5 se añaden esas fuentes de desafíos al modelo de administración de recursos humanos que se presentó anteriormente. En el resto de éste se analizan los retos. A continuación, se describirán brevemente esos desafíos, para ver cómo afectan a las actividades específicas de la administración de recursos humanos.

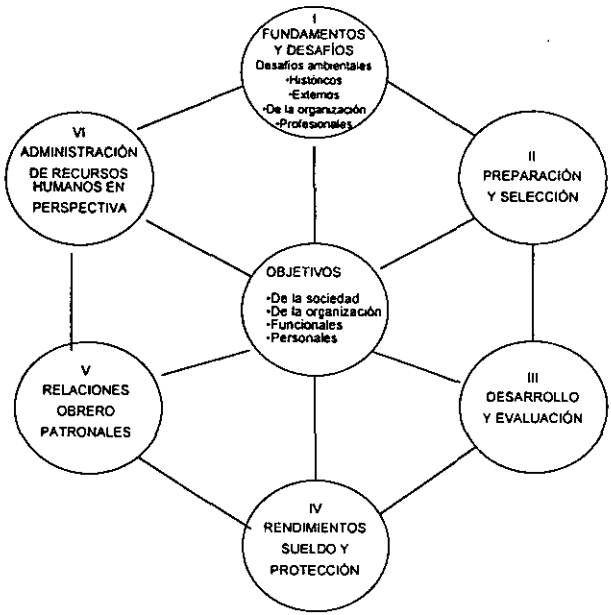


Figura 1.5 Modelo del sistema de administración de recursos humanos y sus principales desafíos ambientales

Vease Werther William B y Davis Heith, Administradoción de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1995, p. 34

1.6.1 Desafíos Históricos.

El campo de la administración de recursos humanos no surgió repentinamente, sino que evolucionó hasta alcanzar su forma actual. Un análisis de esta evolución muestra el modo en que los esfuerzos de los precursores condujeron a los métodos más proactivos de la actualidad. Al estudiar esta evolución, se detecta también la novedad y la importancia creciente de la administración de recursos humanos.

Origen y causas iniciales.

El origen de la administración de personal no se conoce. Es probable que los primeros cavernícolas afrontaran problemas de utilización de recursos humanos. Incluso la Biblia registra problemas de selección y capacitación a los que se tuvo que enfrentar Moisés cuando Jetro, su suegro le dijo:

> "Y enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, y muéstrales el camino por donde deben andar y lo que han de hacer.
> Además, escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud... para que sean jefes..."[9]

Durante miles de años transcurridos entre Moisés y la revolución industrial, existieron muy pocas organizaciones grandes. con excepción de las órdenes religiosas (por ejemplo, la Iglesia Católica Romana) o los gobiernos (sobre todo los militares), la mayor parte de los trabajos se realizaban mediante grupos pequeños. ya sea en las granjas, en talleres pequeños o el hogar, la unidad primaria de trabajo era la familia. Había muy poca necesidad de realizar estudios formales de la administración de recursos humanos.

La revolución industrial modificó las formas y técnicas del trabajo. La energía mecánica y las economías de escala exigieron que el trabajo se realizara de manera conjunta por cantidades de personas cada vez mayores. En Inglaterra surgieron las grandes fábricas textiles, las fundidoras y las minas, y, más tarde, en Norteamérica. Colectivamente, las personas eran todavía un recurso importante; pero la revolución industrial significó una mayor mecanización y condiciones desagradables de trabajo para muchos obreros.

A fines del siglo XIX, algunas empresas reaccionaron ante los problemas humanos provocados por la industrialización y crearon el puesto de secretario de beneficencia. Éste se encargaba de satisfacer las necesidades de los obreros y evitar que los trabajadores constituyeran sindicatos. Los secretarios sociales ayudaban a los empleados en sus problemas personales, tales como los de educación, vivienda y necesidades médicas. Estos precursores de los especialistas en personal trataron también de mejorar las condiciones de trabajo de los obreros. La aparición de secretarios de beneficencia antes de 1900 demuestra que las actividades de personal en las organizaciones grandes habían superado la capacidad y el ámbito de

los gerentes operacionales superiores. De ese modo, los secretarios sociales significaron el nacimiento de la administración especializada de recursos humanos, para distinguirla de la supervisión cotidiana del personal que realizaban los gerentes operacionales.

La dirección científica y las necesidades humanas.

El siguiente desarrollo notable fue el de la dirección científica. Este movimiento le mostró al mundo que el estudio sistemático y científico del trabajo podría conducir a un mejoramiento de la eficiencia. Sus argumentos en pro de la especialización y el mejoramiento de la institución pusieron de manifiesto la necesidad de contar con un departamento de personal.

Con el estímulo del desarrollo de la dirección científica y los primeros sindicatos, en las décadas iniciales de este siglo, los primitivos dpartamentos de personal reemplazaron a los secretarios de beneficencia. Esos nuevos departamentos mejoraron la eficiencia de la organización, para mantenerlos sueldos y salarios en niveles apropiados, seleccionar a los solicitantes de empleos y atender las reclamaciones. También tomaron a su cargo el papel que desempeñaba el secretario de beneficencia en lo que se refiere al mejoramiento de las condiciones de trabajo, las negociaciones con los sindicatos y la satisfacción de otras necesidades de los empleados.

A partir de la segunda década de nuestro siglo, los departamentos de personal de popularizaron entre las grandes empresas industriales; sin embargo, esos primitivos departamentos no constituían partes importantes de las organizaciones a las que servían, sino que eran almacenes de registro que poseían sólo una autoridad de asesoramiento. En esos momentos, la producción, las finanzas y los problemas de mercadotecnia oscurecían el papel de la administración de recursos humanos. La importancia de los departamentos de personal aumentó lentamente a medida que lo

hacían sus contribuciones y responsabilidades.

Durante la Primera Guerra Mundial se elaboraron pruebas de selección para procurar que los nuevos empleados fueran apropiados para los papeles que debían desempeñar en el ejército. Este avance condujo a la utilización de estas pruebas en la industria, práctica que se mantiene actualmente y que, por lo común, es una de las responsabilidades del departamento de personal.

Desde fines de la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión, en la década de 1930, los departamentos de personal desempeñaron papeles cada vez más importantes en el manejo de las compensaciones, las pruebas, los sindicatos y las necesidades de los empleados. Estas últimas recibían una atención cada vez mayor. La importancia de las necesidades individuales se hizo todavía más pronunciada, como resultado de los estudios de investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric, durante este período. Estos estudios demostraron que las metas de la eficiencia de la dirección científica tenían que equilibrase con consideraciones relativas a las necesidades humanas. Esas observaciones elementales tuvieron efectos profundos sobre la administración de recursos humanos. Sin embargo, la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial hicieron que la atención se enfocara en asuntos más urgentes de supervivencia nacional y organizacional.

Influencias modernas.

La Depresión de la década de 1930 en Estados Unidos provocó que los ciudadanos perdieran la fe en la capacidad de la empresa privada para satisfacer las necesidades de la sociedad. Por lo tanto, se volvieron hacia el gobierno. Éste intervino para proporcionar compensaciones de desempleo, seguro social, salarios mínimos e, incluso, el derecho, protegido federalmente, de unirse a los sindicatos. El gobierno hizo hincapié en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la seguridad de los empleados.

La promulgación de estas leyes durante la década de 1930 contribuyó a modelar el papel actual de los departamentos de personal. agregándoles obligaciones legales. En la actualidad, las organizaciones tienen que tomar en consideración los objetivos sociales y la necesidad de cumplimiento legal, que incrementan la importancia de los departamentos de personal. En la práctica, éstos eran responsables de crear disuasivos para los deseos de sindicalización de los empleados; sin embargo, con la nueva protección legal, los sindicatos crecieron en forma espectacular. Esos éxitos de organización sacudieron a muchas organizaciones e hicieron que volvieran a reflexionar en su uso del paternalismo, su planteamiento de que "la dirección lo sabe todo" para abordar las cuestiones relativas al bienestar de los empleados. Los departamentos de personal comenzaron a reemplazar al paternalismo por métodos proactivos que tomaban en consideración los deseos de los empleados. Cuando los obreros se organizaron, la responsabilidad de tratar con los sindicatos recayó también el departamento de personal, al que a veces se le daba el nombre de departamento de relaciones industriales, para reflexionar esos nuevos deberes.
Los departamentos de personal siguieron aumentando en importancia durante las décadas de 1940 y 1950. Las exigencias de reclutamiento y capacitación de la Segunda Guerra Mundial contribuyeron a darles crédito a los departamentos de personal, que afrontaron con éxito esos desafíos. Después de la guerra, aumentó la importancia de los departamentos de personal, al tener que enfrentarse a poderosos sindicatos y la necesidad creciente de trabajadores profesionales, tales como ingenieros y contadores. La comprensión muy difundida de los estudios de Hawthorne y nuevos hallazgos conductuales, fomentaron el interés por el mejoramiento de las relaciones humanas. Esos hallazgos contribuyeron a destacar la importancia de las prácticas sanas de administración de recursos humanos.

En las décadas de 1960 y 1970, nuevamente la legislación estadounidense influyó en forma determinante las cuestiones de personal. Se promulgaron leyes para

eliminar la discriminación en el empleo y en los pagos por razón de sexo, raza, religión, origen nacional y edad. En la década de 1970 aparecieron leyes sobre pensiones, salud y seguridad. Éstas leyes dieron a los departamentos de personal una voz más poderosa (que comenzó a ser igual a la de los ejecutivos de producción, finanzas y mercadotecnia) en las principales empresas.

Evolución en México

En México el pueblo Náhualt consideraba al trabajo como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud pero mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta con el fin de comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

Con la conquista son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan "enconmiendas" en las cuales el enconmendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal. A pesar de algunas leyes dictadas en protección del los indígenas no cambio la situación pues la mayoría de ellas fueron letras muertas en aquella época.

En 1582 se verifico la primera huelga del continente americano. Pues el cabildo de la ciudad de México decidió reducir los salarios de los cantores y músicos de la

Fue en 1906 en Cananea cuando y después en Río Blanco cuando las causas principales que hicieron tambalear el porfirismo.

Debido a la participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910. En lla constitución de 1917 se plasma un paternalismo, el cual tal vez habría que buscar sus raices en las leyes indias. Varios de los participantes en la huelga de cananea

participaron después como diputados constituyentes, y los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917.

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga, llegando hasta resucitar una ley de 1862 mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornasen el orden, o se los huelguistas. Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia y condena a hacerlos, entonces el presidente Cárdenas decreta la expropiación que provoca que los capitales extranjeros huyan provocando un cierto receso económico.

Durante la segunda Guerra Mundial el país se favorece ya que la industria textil alcanza un auge inigualado. Al final de la misma con la creciente industrialización se crean mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas. Por otro lado la creación de carreras universitarias como la de licenciado en administración de empresas y la de licenciado en relaciones industriales han incluido materias tendientes a la administración del factor humano. Frecuentemente se han adoptado filosofías, técnicas, modelos y estructuras, sin una reflexión previa sobre su conveniencia o su incongruencia con los patrones culturales de México y de Latinoamérica en general.

1.6.2 Desafíos externos.

Las organizaciones están rodeadas por un ambiente externo lleno de variables sobre las cuales la organización tiene poca influencia. Este hecho plantea dos opciones a los departamentos de personal: esperar a que cambien las variables y reaccionar o anticiparse a los cambios que se producirán y realizar planes en consecuencia.

Los desafíos externos específicos a los que se enfrenta la administración de recursos humanos son muy variados. Los más comunes incluyen la tecnología, la economía, los cambios en la fuerza laboral, los valores culturales y el gobierno. Las etapas que siguen los especialistas en personal para mantenerse al nivel de esos diversos cambios, se subrayan en la figura 1.6. Tal y como se explica, los expertos de personal deben investigar constantemente el ambiente para detectar cambios y evaluar sus efectos sobre la organización.

1. Observar el ambiente. Los especialistas en administración de recursos humanos deben mantenerse informados sobre los probables cambios en el ambiente, mediante la pertenencia a asociaciones profesionales, la asistencia a seminarios, la profundización de su preparación formal y lectura amplia.
2. Evaluar los efectos. A medida que se adquiere nueva información, los expertos en personal preguntan: ¿ Qué efectos tendrá esta información sobre la organización en la actualidad? ¿Y mañana? Los especialistas deben diagnosticar el significado de los acontecimientos actuales en el futuro.
3. Tomar medidas productivas. Una vez que se evalúan los cambios y sus efectos, los especialistas en personal toman medida que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.
4. Obtener retroalimentación y analizarla. A continuación se evalúan los efectos de las actividades proactivas de personal, para ver si se obtienen o no los resultados deseados.

Figura 1.6 Etapas para afrontar los desafíos ambientales

Una vez establecidos, los planes proactivos se desarrollan y aplican. Su éxito se determina mediante la retroalimentación relativa a los cambios. aun cuando la administración de recursos humanos se enfrenta a numerosos retos, los más

importantes de ellos se analizan a continuación.

Desafíos tecnológicos.

La tecnología afecta a la administración de recursos humanos en dos formas distintas. Una de ellas consiste en que la tecnología modifica industrias completas.

La automatización es la otra forma en que la tecnología afecta a la administración de recursos humanos.

Cuando la tecnología modifica los patrones industriales o las técnicas utilizadas en la industria, se modifican las necesidades de recursos humanos. Sin embargo, la tecnología es sólo una de las fuentes de desafíos externos.

Desafíos económicos.

El ciclo de negocios es un reto para las capacidades de los especialistas en personal. Al ampliarse la economía, aumenta la demanda de nuevos empleados y programas de capacitación. También se incrementan las salidas voluntarias de los empleados. Estos movimientos originan presiones para obtener mayores salarios, prestaciones más adecuadas y mejores condiciones de trabajo; sin embargo, los departamentos de personal deben actuar con precaución. El exceso de personal, los programas de prestaciones sobrecargados y los sueldos elevados agravan los problemas de un ciclo decadente de negocios.

Una recesión crea la necesidad de mantener una fuerza laboral competente y reducir los costos de mano de obra. Las decisiones de reducir las horas de trabajo, despedir temporalmente a empleados o aceptar niveles más bajos de beneficios, obligan a la participación cada vez más profunda de los departamentos de personal. Cuanto más cuidadosamente examinen la economía los departamentos de personal, tanto mejor podrán anticiparse a las necesidades cambiantes de la organización. Esto quiere decir que las estrategias de control pueden ser menos drásticas porque se inician

antes.

Los administradores de recursos humanos competentes deben observar los cambios y aplicar soluciones proactivas.

Desafíos demográficos.

La demografía de la fuerza laboral describe la composición de ésta, por ejemplo, los niveles de educación, de edad, el porcentaje de la población que participa activamente en la economía y otras características de población. Por lo general, los cambios demográficos se conocen con anterioridad, se producen con lentitud y se miden en formas adecuadas.

Desafíos culturales.

A medida que cambian los valores culturales, los departamentos de personal descubren nuevos retos. La mayor participación de la mujer es la fuerza laboral es un ejemplo de cambio cultural con implicaciones demográficas.

Los cambios de actitud hacia el trabajo y el tiempo libre han provocado que los departamentos de personal se enfrenten a peticiones de vacaciones más prolongadas, más días festivos y semanas de trabajo diversas[10], Los supervisores recurren cada vez más a los departamentos de personal para solicitar ayuda con el fin de incrementar la motivación de los empleados. Incluso las actitudes hacia la honradez se reflejan en los índices crecientes de robos cometidos por los empleados, a los que tienen que enfrentarse muchos departamentos de personal.

Es imposible identificar todos los valores variables de la sociedad; sin embargo, las organizaciones representan una muestra pequeña de la sociedad. A medida que cambian los valores culturales, los departamentos de personal deben tratar de

anticiparse a los efectos de la modificación de los valores y actuar en consecuencia. No anticiparse a los valores cambiantes puede provocar una reducción de la eficacia o, incluso, la intervención del gobierno.

Desafíos del gobierno.

Pocos de los retos que encuentran los departamentos de personal son tan abrumadores como los que representa el gobierno. Éste (mediante la aplicación de las leyes) influye directa e inmediatamente sobre las funciones de personal. Las leyes federales que regulan las relaciones entre empleados y patrones son un desafío para los métodos que utilizan los departamentos de personal. El efecto de las leyes ha contribuido a elevar la importancia de las decisiones de personal.

Por lo general, la participación del gobierno en las relaciones laborales trata de alcanzar objetivos sociales, como, por ejemplo, la eliminación de las prácticas que se consideran contrarias a las normas públicas. Para los especialistas en personal, la participación del gobierno requiere de acatamiento de las organizaciones, y la realización de esfuerzo proactivos para minimizar las consecuencias de dicha participación sobre las empresas.

1.6.3 Desafíos de la organización.

Aparte de las exigencias externas, los departamentos de persona encuentran retos en el interior de las organizaciones a las que sirven. Los desafíos internos se producen porque los patrones persiguen objetivos múltiples que requieren compensaciones entre las metas financieras, las de ventas, las de servicio, las de producción, las de empleados y otras. Puesto que los objetivos de personal son sólo un grupo entre varios otros, en opinión de la administración superior, los gerentes de personal deben afrontar los desafíos internos con un interés equilibrado con las otras

necesidades. La organización no existe solamente, ni siquiera en gran parte, para satisfacer los objetivos de personal. En lugar de ello, los departamentos de personal existen para ayudar a la organización a satisfacer con éxito sus otros objetivos. Los departamentos de personal encuentran varios desafíos internos al ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Se incluyen los que proceden de los sindicatos, las necesidades de información y el carácter de la organización misma.

Sindicatos.

El sindicato es un concepto de orden jurídico que se define como la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, el mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.[11]

Los sindicatos representan un desafío real en las compañías sindicalizadas y potencial en las que no lo están. En las compañías con sindicato, la dirección y el sindicato deben firmar un acuerdo laboral que especifica las compensaciones (sueldos y prestaciones), las horas y las condiciones de trabajo. El acuerdo limita las actividades de personal de los supervisores y los departamentos administrativos. Todos enfrentan el reto de alcanzar los objetivos sin violar el acuerdo.

También los patrones cuyos empleados no están sindicalizados se ven afectados. Para mantener la flexibilidad que les proporciona la falta de sindicatos, los departamentos de personal aplican normas de compensaciones, horas y condiciones de trabajo similares a las que se encuentran en las empresas sindicalizadas, En este caso, el desafío para personal lo determina, por lo general, la administración superior: funcionan con el fin de no fomentar la sindicalización.

Sistemas de información.

Los departamentos de personal necesitan grandes cantidades de información detallada. Cada vez más, la calidad de la contribución del departamento de personal depende de la información que recibe. Algunas de esas necesidades de información se ponen de manifiesto mediante preguntas claves como las que siguen:

- ¿Cuáles son los deberes y las responsabilidades de cada tipo de trabajo en la organización?
- ¿Cuáles son las capacidades que poseen todos y cada uno de los empleados?
- ¿Cuáles son las necesidades futuras de recursos humanos de la organización'
- ¿Cómo afectan a la organización las restricciones externas?.
- ¿Cuáles son las tendencias actuales en lo que se refiere a las remuneraciones para los empleados?

Esta lista podría ser varias páginas.

Evidentemente, la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información son tareas importantes. Para cumplirlas, los departamentos de personal dependen, cada vez más, de sistemas de información basados en computadoras -sistemas que almacenan información detallada sobre los empleados, los empleos, las leyes, los sindicatos, las tendencias económicas y otros factores internos y externos. Sin embargo, los sistemas masivos de información desafían la capacidad que tienen los departamentos de personal para salvaguardar el secreto de los registros de empleos. No proporcionar esas salvaguardas pueden provocar mayor intervención del gobierno en la forma de legislación que protege el secreto.

Carácter de la organización.

Cada empresa es única; las similitudes entre las organizaciones se pueden encontrar entre sus partes, pero cada organización total tiene un carácter singular. El carácter de la organización es el producto de todas sus características: su personal, sus objetivos, su tecnología, su tamaño, su edad, sus sindicatos, sus normas, sus éxitos y fracasos. El carácter de la organización refleja el pasado y le da forma al

futuro.

El reto para los especialistas de personal es el de adaptarse proactivamente al carácter de la organización. Por ejemplo, a veces se pasa por alto el hecho de que los objetivos pueden alcanzarse de diversas formas. Esta idea, denominada equifinalidad, significa que, casi siempre, hay varias trayectorias distintas para llegar a los mismos objetivos. La clave para el éxito consiste en escoger la trayectoria que mejor se ajuste al carácter de la organización.

1.6.4 Desafíos profesionales.

El desafío más reciente para los expertos de personal es el profesionalismo. Las capacidades de administración de recursos humanos son demasiado importantes para las organizaciones y la sociedad como para poder pasarlas por alto. Los retos externos e internos requieren participantes que, cuando menos, tengan una competencia mínima.

1.7 La administración de recursos humanos en perspectiva.

Entre los desafíos históricos, internos, externos y profesionales, es importante mantener en perspectiva la dirección de personal. Su finalidad es ayudar a alcanzar los objetivos de la organización con un máximo de eficiencia. La administración de recursos humanos sólo ayuda a otros departamentos. No dirige operaciones ni toma decisiones con respecto a los objetivos de la organización.

La autoridad de la administración de recursos humanos está limitada; aun cuando las investigaciones demuestran que los gerentes de personal consideran que tienen más autoridad que la que poseen en realidad, [12] se suele considerar que su función casi siempre es de asesoramiento. O sea, los gerentes de personal asesoran y ayudan primordialmente, en lugar de decidir y dirigir. Sin embargo, en los últimos años, la complejidad del ambiente laboral ha significado que los gerentes de

personal tiene ya mayor autoridad de toma de decisiones (o sea, de línea).

Al utilizar su autoridad de asesoramiento y toma de decisiones. los expertos en personal deben reconocer diferentes grupos dentro de la organización. La investigación demuestra que los ejecutivos y los gerentes de nivel inferior tienen diferentes esperanzas sobre las actividades de personal. En la figura 1.7 se muestra las doce actividades más importantes de personal en opinión de los ejecutivos.

	Jerarquizaciones hechas por los ejecutivos	Jerarquizaciones hechas por los gerentes
Prestaciones	1	1
Pruebas de selección	2	16
Orientación para nuevos empleados	3	3
Reclutamiento	4	11
Descripción de empleos o puesto	5	21
Capacitación	6	8
Selección	7	13
Encuestas de personal	8	12
Quejas y reclamaciones	9	5
Salud y seguridad	10	2
Comunicación con los empleados	11	14
Derechos cívicos	12	6

Figura 1.7 La importancia de las diversas funciones de personal, según las perciben los ejecutivos y los gerentes de personal.
Vease Harold C. White y Robert E. Boyton, The Role of Personnel Administration: A Managment View, Arizona Business, October 1974, p.19

Con limitaciones de autoridad y recursos, se espera que el departamento de personal afronte los desafíos ambientales que afectan la capacidad del departamento de personal para satisfacer sus finalidades o contribuir a incrementar la eficacia de la organización. Si no se afrontan esos desafíos ambientales, la administración de recursos humanos no alcanzará sus objetivos, porque sus actividades no satisfacerán las metas de dicha administración. Además, esta

sobrecarga de retos tiene probabilidades de aumentar en el futuro, a menos que los especialistas en personal puedan adoptar medidas proactivas para enfrentarse a ellos.

Quizá el problema mayor para la práctica de la administración de personal proceda de la necesidad de proporcionar igualdad de oportunidades de empleo.

1.8 La Participación en la Empresa.

A través de los sistemas de participación se pone en manifiesto, en la práctica, el creer en la dignidad de la persona, en su capacidad de actuar libremente, en su creatividad y capacidad de iniciativa. El respeto a la persona y a su libertad está en la base de todos los procedimientos que permiten la implantación de los sistemas participativos, aunque en muchos casos no se sea consciente de ello. Participar significa tomar parte en algo

Para llevar a cabo este tipo de sistemas es necesario llevar a cabo una formación del personal. La formación inicial de los empleados y las experiencias acumuladas con anterioridad en las relaciones con la dirección son dos condicionantes que se deben tener en cuenta. La formación (puede entenderse como capacitación) de ser abordada desde dos vertientes distintas. "La primera está enfocada a cubrir los aspectos técnicos, organizativos y de negocio, que permitan conocer de manera más completa el sentido de las distintas tareas, y la segunda debe de estar dirigida a transmitir las técnicas necesarias para la resolución de problemas en grupo."[13]

En la actualidad existen condiciones favorables en el entorno (mayor tecnificación de los procesos industriales, las nuevas concepciones del management, mayor preparación báasica y técnica de la población, espectacular crecimiento del sector de

servicios, etc), que facilitan una mayor generalización de la participación responsable del empleado en las actividades y realidades que afectan en el desempeño de su trabajo.

Para que un sistema de participación a nivel de puesto de trabajo se desarrolle en la empresa, se necesita, además de un entorno favorable, una razón ligada a la misma esencia del negocio o a una exigencia del mercado. En caso contrario, si la razón que mueve a su implantación consiste en seguir la moda del momento, o incluso si persigue la satisfacción de dar respuesta a una demanda social más o menos difusa, faltará la capacidad de convencimiento auténtico. de necesidad vital, que es a la larga la que acaba dando consistencia natural a las prácticas que se emprendan en la organización. Esta exigencia, es en definitiva, la que pone en marcha todo el proceso y permite replantearse el papel de la persona en la empresa.

La base que proporciona la consistencia del desarrollo de los sistemas participativos es una filosofía que crea en el valor inalineable de la persona, en su libertad, en su dignidad y en su capacidad para asumir libremente mayores responsabilidades en el desarrollo de su tarea profesional.

La filosofía, los objetivos y el estilo de dirección forman parte de un todo homogéneo y coherente que debe guardar la debida armonía y deberá traducirse en una políticas de personal para toda la empresa, y a través de las cuales los empleados captan la auténtica dimensión de los sistemas de participación y las intenciones reales de la dirección.

La fórmula que hace posible la participación voluntaria y continuada de los empleados en un proceso basado en la competencia profesional reposa en la motivación interna y trascendente de la persona. Es decir, en el deseo de satisfacer las necesidades ligadas al desarrollo de sus capacidades y necesidades sociales

que le impulsan, con una dimensión de servicio, a sentirse útiles a los demás. Se hace pues, necesario evitar desconocimiento de los factores clave que soporta este tipo de participación , es decir. Las motivaciones que impulsan a las personas a involucrase en el sistema.

Hay que elegir un procedimiento concreto para iniciar el proceso de participación de acuerdo con las características técnicas y organizativas de cada empresa, respetando un esquema básico de concepción y funcionamiento de los grupos de trabajo. De todas formas, no conviene que es únicamente un vehículo a través del cual se van a poner en manifiesto la filosofía, los objetivos y el estilo de dirección.

[1] Fernández Arena S.A. de C.V, Introducción a la administración, México, Universidad Autónoma de México, 1971, p.35

[2] Robert Grandford Write, Managing Management Resources Trouhg Corporate Constitucionalism, Human Resourse, USA, Managment, Summer 1973, p. 15

[3] Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 4ª. Edición, 5ª. Reimpresión,1998, p. 24,

[4] Keith Davis, William C. Frederick, y Robert L. Blomstrom, Business and Society, New York, McGraw-Hill Book Company, 1980, pp. 50-57

[5] Arias Galicia Fernando, op Cit. , pp. 27,

[6]Strauss G. Citado por Arias Galicia Fernando, op. cit., pp. 28

[7] Walkings, Dodd, Mac Naughton y Prasow. Citado por idem.

[8] Herbert E. Meyer, Personnel Directors are the New Corporate Heroes, Fortune, February 1976, pp. 84-88

[9] La Santa Biblia, Éxodo, capítulo 18, versículo 20 y 21, 50ª Edición, Navarra. Editorial Verbo Divino, 1995, p. 93

[10] John D. Owne, Workreeks and Leisure, An Analysis of Trends, 1948 - 1975, Monthly Labor Review, August 1976, pp. 3-8.

[11] Artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo, Editorial Sista, México 1995, p. 60

[12] Wendell French and Dale Henning, The authority Influence Role of the Functional Specialist in Managment, Academy of Management Journal, USA, September 1966, p. 203

[13] Gomez Sandalio, La Participación en la Empresa, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana, 1998, p. 19

CAPITULO SEGUNDO

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

2.1 DEFINICIONES
2.2 LA CAPACITACIÓN Y LOS RETOS DEL FUTURO
2.3 LA FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN
2.4 CULTURA DE CAPACITACIÓN
2.5 MARCO LEGAL
2.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Capítulo 2
Capacitación de Personal

2.1 Definiciones

Es raro que los empleados recién contratados puedan desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo. Incluso los empleados experimentados tienen algo que aprender sobre la organización, como por ejemplo su personal, sus normas y sus procedimientos. Incluso pueden necesitar capacitación para tener un buen desempeño. Aun cuando la orientación y la capacitación cuestan tiempo y dinero, la mayoría de las organizaciones consideran esos costos una correcta inversión en recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante. La orientación y la capacitación complementan las capacidades de los nuevos trabajadores. El resultado que se espera obtener es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo empleado y lo que exige el puesto. Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y resultan costosos, reducen la rotación de empleados y ayuda a los nuevos trabajadores a ser productivos antes.

Incluso los empleados antiguos necesitan capacitación. Les ayuda a evitar la obsolescencia y realizar sus trabajos con mayor eficacia. Cuando la administración desea preparar empleados para futuras responsabilidades de trabajo, esa actividad recibe el nombre de desarrollo de personal. La distinción entre capacitación y el desarrollo es primordialmente la finalidad. La capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desarrollo los prepara para empleos futuros. Tanto la capacitación como el desarrollo transmiten a los empleados capacidades necesarias, conocimientos o actitudes. Por lo común, esas

actividades son responsabilidad del departamento de personal y el supervisor inmediato.

Antes de seguir adelante, es necesario definir algunos términos:

2.1.1. Educación. "Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean"[1]. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.)

Es importante aclarar el término **cultura**. "Tiene aquí un significado antropológico; es todo aquello que el hombre ha creado o descubierto; comprende, por tanto, los conocimientos y la tecnología así como el gusto artístico, el sentido humanístico, las costumbres y los hábitos."[2] Puede decirse entonces que educarse es hacerse más humano. Es válido también hablar de una cultura mexicana, en cuanto que existen costumbres, actitudes y valores propios que no son comunes a otros países.

La educación es un término genérico que indica la adquisición de bienes culturales. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas; se emplean entonces otros términos:

2.1.2. Entrenamiento. Nombre genérico, "Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor"[3]; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación. En el léxico se encuentran otros términos con acepciones más específicas:

2.1.2.1 Adiestramiento. "Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida"[4], casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

2.1.2.2 Capacitación. "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo"[5].

2.1.3. Desarrollo. Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como "la maduración integral del ser humano"[6] Fig. 2.1

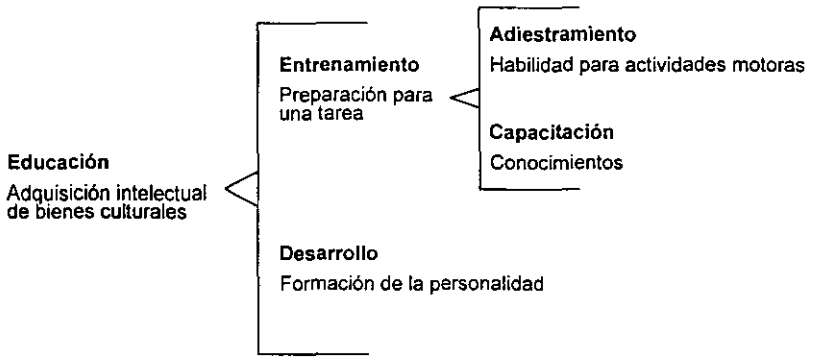


Fig. 2.1 Maduración integral del ser humano
Arias Galicia Fernando, Administración de Recusos humanos, Edit. Trillas, p. 319

2.2 La Capacitación y los Retos del Futuro.

En tanto México y los demás países de este continente disfrutaron de relativa tranquilidad y elevación paulatina de los niveles de vida en el período de 1950 hasta mediados de la década de 1970 la economía también permaneció relativamente estática. El esfuerzo se centró en proteger a las industrias nacionales, por un lado, y

por otro, en dar primacía al Estado como propietario de los medios de producción y de servicios, y como rector de la economía. En México, el desarrollo a finales de la década de los 70 y gran parte de los 80 se basó sobre la exportación de petróleo. Se llegó a decir que el problema principal del país sería la administración de la riqueza. Se decidió un endeudamiento nacional sin precedentes, empero, la disminución de los precios internacionales de los hidrocarburos, así como otros factores (incluyendo la corrupción) sumieron al país en una profunda crisis.

Mientras los países del llamado Primer Mundo siguieron su búsqueda de la productividad y la calidad, muchas naciones se agazaparon detrás de los mercados protegidos. En México siguieron el mismo modelos proteccionista y estatizador.

Todas las naciones se encuentran inmersas en un contexto mundial, los sucesos importantes en un lado tiene repercusiones en otro.

Hoy en día la política imperante es la contraria a la protección: la liberación de mercados. México ha firmado ya el Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos así como con Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela. También a pasado a ser parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), a la cual sólo pertenecen los 24 países más desarrollados del planeta.

Todo lo anterior significa una mayor competencia entre las empresas de los diferentes países para llegar a los consumidores y los demandantes de servicio más rápidamente, con mejores precios y más calidad. Las firmas y las organizaciones de nuestro país deben prepararse para salir airosas de estos retos, so pena de desaparecer. La palabra clave es *Competitividad* (es decir, mantenerse a la altura de los demás y tratar de superarlos) por una parte, y por la otra *Colaboración* (o sea, comunicación y conjugación de esfuerzos en el interior de las empresas, así como con otras organizaciones por medio de alianzas estratégicas).

Desde el ángulo, de la capacitación, el Tratado de Libre Comercio implica, por ejemplo, la posibilidad de que profesionistas de los países signatarios puedan ejercer en ellos indistintamente.

Al mismo tiempo el desarrollo de nuevas tecnologías se vuelve cada vez más vertiginoso, lo cual acarrea transformaciones importantes, tanto en la sociedad en su conjunto, como en las empresas y las organizaciones del sector público.

Desde el punto de vista de la capacitación, se han introducido diversas innovaciones: las conferencias por televisión vía satélite con posibilidades de entablar un diálogo entre el transmisor y los receptores, las computadoras con programas interactivos incluyendo imagen y sonido y efectos especiales (multimedia), etc.,

La introducción de nuevas formas de organización así como de enfoques novedosos de operar dentro de las mismas (por caso, los Círculos de Calidad, el sistema "Justo a Tiempo", la Calidad Total, el adelgazamiento *(downsizing)* de las organizaciones , la comparación internacional *(benchmarking),* la reingeniería, los robots, etc. permiten prever transformaciones en el mundo.

Con seguridad la fuerza física de trabajo cada vez tendrá menor importancia. Por el contrario, la recolección planeada, el procesamiento y el análisis de la información cobrará mayor trascendencia. En otras palabras, ya no habrá *mano de obra* sino *mente de obra*. El músculo cede el paso al cerebro.

Todo lo anterior lleva a una conclusión inevitable: "debemos formar a las personas no sólo para transformaciones sino para planearlas, propiciarlas, controlarlas y evaluarlas"[7]. Nuestro país y sus empresas y organizaciones, tanto del sector público

como el social, no sólo requieren formar seres humanos para enfrentar los desafíos del presente sino para los del futuro.

En ese porvenir se requerirán personas capaces de exhibir una enorme flexibilidad en su manera de pensar y actuar, así como de emplear con profusión su inventiva y su imaginación para encontrar soluciones novedosas a los problemas antiguos.

Parecería que los retos que deberán enfrentar las organizaciones y empresas, en cuanto a la capacitación, serán, al menos:

1. Generar conocimientos específicos. Ahora, más que nunca, las empresas y organizaciones deberán crear sus propios conocimientos. Aparte de las investigación tecnológica cada empresa y organización se enfrenta a una serie de interrogantes que sólo ellas pueden responder. Por ejemplo: ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué esperan de nuestros productos o servicios?, ¿cuáles son los principales fallas o los problemas de estos productos o servicios?, etc.
Uno de los mayores desafíos para las empresas y organizaciones radica en convertirse en empresas u organizaciones que aprenden, o sea, en entes que establecen medios institucionales para hacer avanzar el conocimiento (o sea la información) sobre su entorno y sobre ellas mismas, así como para registrarlo y utilizarlo para convertirse en más competitivas.

2. Difusión. No basta con el simple lanzamiento sino se hace indispensable la compenetración total de cada persona de la empresa u organización en el conocimiento especializado generado, así como llevarlo al ejercicio cotidiano de sus labores. De la misma manera, se requiere la compenetración total de cada persona con la misión y los valores de la empresa u organización.

3. Conservación. No se suficiente la generación de conocimientos, se hace indispensable no perderlo. Se imponen dos aspectos igualmente importantes:

a) Registrarlo. Mucho del conocimiento se genera en forma espontánea en cada puesto. Sin embargo, se pierde pues no existen esfuerzos institucionales para recopilarlo, registrarlo y aprovecharlo. Cada empresa debe, como uno de sus desafíos, lograr que cada trabajador o empleado se convierta en un ejecutivo, sin caer en la anarquía. Esto demandará unidades organizacionales más pequeñas y con menores niveles jerárquicos.

b) Conservar a las personas. El conocimiento, la experiencia, la imaginación, la inteligencia, la creatividad, y otras facultades humanas semejantes, pertenecen a las personas y no a la empresa y organización. Una empresa podrá contar con grandes recursos económicos (terrenos, maquinaria, dinero, etc.) pero sin el talento humano para aprovecharlos, serán inútiles.

Empero, los talentos humanos son escasos. Así, las empresas u organizaciones competirán para atraerlo y retenerlo. No sólo el salario (comprendiendo aquí todos los aspectos materiales recibidos a cambio del trabajo) será importante.

Así pues las empresas y organizaciones competitivas deberán transformar por completo su filosofía.

2.2.1 Propósitos de la Capacitación.

Alfonso Siliceo Aguilar concluye que "son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación"[8], con base a la experiencia práctica profesional,

1 Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito de la realización de esta cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

2 Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

3 Elevar la calidad del desempeño.

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual causada por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de los problemas de desempeño.

4 Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta cada día más la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia, en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigiidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan

una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5 Habilitar para una promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar integralmente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría que implican mayor responsabilidad.

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

6 Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

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

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.

- Las políticas generales y especificas de Relaciones Industriales y Recursos Humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo de área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

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

7 Actualizar conocimientos y habilidades.

Un constante reto directivo es estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambio, se consideren proactivamente las implicaciones que tendrán en materia de conociimeintos y habilidades.

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

La actualización no es sólo una forma de desarrollo sino de supervivencia.

8 Preparación integral para la jubiliación.

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

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

El poner en marcha esfuerzo institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

2.3 La filosofía de la capacitación.

La filosofía constituye "la serie de creencias, suposiciones, valores y maneras de visualizar la vida y los problemas y oportunidades inherentes, así como los valores y la propia misión"[9], es estrictamente hablando, una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas así como a la trayectoria vital.

Filosofar es vivir, es por tanto una tarea personal recolectar experiencias y vivencias tanto propias como ajenas así como el análisis, reflexiones e interpretaciones de las mismas.

La *misión* de una empresa, una organización, un departamento, un puesto y una persona está dada por su *razón de ser* en la vida. Constituye una *justificación* o *legitimación* de dicha existencia.

Cuando dos personas o empresas hacen explícitas sus filosofías y las comunican mutuamente, pueden encontrarse mejores bases de entendimiento y comprensión. Por lo tanto resulta imprescindible expresarla de manera clara y estructurada con los valores respectivos a fin de evitar caer en incongruencias.

Una de las finalidades de la filosofía consiste en apoyar a los capacitadores así como a las empresas y organizaciones para acrecentar su *competitividad.*

Se entiende aquí al competitividad como la posibilidad de compararse y aventajar a otras empresas en cuanto a ciertos indicadores escogidos: precio, calidad, oportunidad, y así sucesivamente. Se trata de hacer a la empresa y sus productos y/o servicios más atractivos para los clientes finales. Esta sería una Competitividad Externa.
La palabra *competencia*, en castellano significa, igualmente, aptitud, habilidad, idoneidad. En otras palabras, puede hablarse de una Competitividad Interna, en el sentido de adquirir más conocimientos, destrezas. experiencias, etc.

Por otro lado sólo con la *Colaboración* pueden alcanzarse los objetivos fijados dentro de las empresas y organizaciones para cumplir paulatinamente con su misión. Esta colaboración no surge por generación espontánea, es necesario cultivarla y propiciarla. Es necesario capacitar a las personas para la Colaboración, tanto Interna como Externa. La primera debe darse entre los diversos puestos, departamentos , divisiones, etc. La Colaboración Externa puede darse en la forma de alianzas estratégicas de la empresa u organización con otras.

La tarea principal e inicial consiste en establecer explícitamente nuestras ideas respecto a la capacitación.

¿Cuál es el papel del capacitador?, ésta es la pregunta básica para responder antes que ninguna otra, y los capacitadores se dividen en dos grandes grupos respecto de esta interrogante:

a) Dar cursos. El capacitador considera que su finalidad consiste en ofrecer una serie de sucesos de capacitación. Pondrá énfasis en informar a las autoridades

superiores sobre el número cursos, seminarios, talleres, etc., impartidos durante el año, el número de hora hombre en las aulas, el número de instructores y así sucesivamente.
Este es un capacitador de escritorio. Pasa la mayor parte del tiempo en la oficina y en el aula. En su torre de marfil, diseña e implanta cursos ideales pues frecuentemente tiene poco contacto con la realidad.

Está tan ocupado en sus maquinaciones conceptuales que desconoce los problemas reales e inmediatos de infantería.

Las autoridades mexicanas del trabajo mantienen esta postura, multando a las organizaciones que no registran sus comisiones mixtas, sus planes, sus cursos, sus constancias de habilidades, etc.

b) Incrementar la competitividad, la productividad y la calidad de vida. Este capacitador considera a la capacitación como un apoyo al proceso principal de producción de bienes o servicios para satisfacer a los clientes finales. El énfasis, entonces se coloca en la elevación de la productividad, de la competitividad y de la calidad de vida de las personas. Es como el general que elabora las estrategias pero que nunca deja de ir al frente, a las trincheras, para conocer el terreno y las dificultades, así como los logros.
Es una postura mucho menos cómoda, aparentemente, que la anterior sobre todo al principio. Empero al final, resulta más confortable pues entonces la función de capacitación se considera indispensable dentro de la organización.

2.4 Cultura de capacitación.

Debe crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto ala capacitación es necesario, es buen, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo hace que en una organización exista la

capacitación, e que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y constitucional. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional; se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se compromete con él y lo haga realidad.

Como se mencionó anteriormente cuando se toco el punto de la filosofía de la capacitación el problema es que hay muy pocos empresarios o capacitadores que piensan en ese sentido, porque piensan: ¿por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después?, ¿para qué voy a gastar e invertir importantes recursos en su capacitación y en su educación para que los aproveche después otra empresa?.

Para resolver este planteamiento, se ha de llegar a la esencia de lo que es la educación, su etimología significa obtener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene, desarrollarle su potencialidad, eso es educar; educar no es dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es "obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos los seres humanos".[10] Por otro lado la Ley Federal del Trabajo y toda la filosofía educativa que hay detrás de ella señala a ésta como una función de interés social.

Uno de los puntos que en esto es clave es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario, o una autoridad que la promueva, que la enarbole, que la defienda, que sea el iniciador del mismo fenómeno educativo. El éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación.

En el Sexto Congreso Mundial de Productividad, que se celebró en Montreal Canadá, con la participación de más de 600 empresas representadas allí, una conclusión relevante fue que las organizaciones avanzadas, las empresas excelentes, las empresas que están en un nivel alto de administración no acuden por sistema a reclutar recursos externos, ni contratan gente nueva del exterior más que por verdadera excepción, lo que hacen es internamente establecer sistemas permanentes de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades estratégicas del personal que tiene corto o largo plazo.

Es muy triste ver que en términos generales, del total de horas hombre-capacitación que se imparten en las empresas importantes en el mundo, "en México sólo estamos llegando a un 5 o 7%, lo cual significa que tenemos un 90% de déficit en materia de capacitación"[11], tanto en términos de cantidad (de horas) como de calidad y de cobertura.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

1. "Una filosofía de trabajo"; la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo.
2. Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
3. Debe tener tecnología avanzada, todavía en México tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.

4. Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más el departamento responsable o la dirección de Relaciones Industriales o de Recursos Humanos.
5. La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por periodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.
6. Debe ser para todos, desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación a ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste, si la dirección de una empresa no valora al proceso de capacitación como una filosofía de trabajo esta va quedar empobrecida y no se logrará la mística necesaria.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y constituir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

2.5 Marco Legal.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos encontramos que la capacitación se encuentra reglamentada en el Artículo 123°, Apartado A, Fracción XIII y XXXI:

Toda persona tiene derecho al Trabajo digno y socialmente útil, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo:

XIII Las empresas, cual quiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, *capacitación o adiestramiento* para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de *capacitación y adiestramiento* de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo para lo cual las autoridades contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

En la Ley Federal del trabajo promulgada en 1931 se señala que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan la capacitación y adiestramiento. Así, la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a capacitación y adiestramiento de individuos por

las empresas u organizaciones. Los artículos 153-A a 153-X están dedicados a la capacitación.

Otros artículos de esta misma ley en donde se contempla la capacitación son los siguientes: Artículo 3°. Artículo 7°. Artículo 25°, Fracción VIII; Artículo 159°, Fracción XV; Artículo 180°, Fracción IV; Artículo 391°, Fracción VII, VIII, IX; Artículo 412°, Fracción IV y V; Artículo 523° Fracción V; Artículo 526°; Artículo 527°, Artículo 527°A; Artículo 529°; Artículo 537°, Fracción III y IV; Artículo 538°; Artículo 539°, Fracción III; Artículo 539°, A, B, C.; Artículo 698°, Artículo 699°, Artículo 892°, Artículo 992° y Artículo 994°.

2.6 Situación actual de la Capacitación en México.

Como parte de la de las modificaciones en la organización del trabajo con la finalidad de adaptarse a la reestructuración productiva, algunas empresas han buscado introducir nuevos esquemas de capacitación.

La capacitación en esta empresas se torna cada vez más prioritaria, no sólo por los cambio tecnológicos en el proceso y producto, sino porque se pretende que el factor humano juegue un papel determinante en la obtención de la calidad.

El objetivo de este alto nivel de capacitación es que los trabajadores realicen, desde su propio puesto de trabajo, las tareas de calidad, dejando para el final de la línea, las de comprobación de la misma y no como ocurría en el pasado, que le control de calidad sólo servía para separar los productos buenos de los malos.

Dentro de los principales problemas en torno a la capacitación destacan: [12]

Las empresas generalmente, elaboran detallados programas de capacitación conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, programas que en la práctica poca veces se cumplen. Esta situación se da en el marco de la

obligatoriedad de la ley, que señala el otorgamiento de determinadas horas de capacitación y la formación de comisiones mixtas de capacitación, cuya función principal es establecer un lugar común de concertación empresa-sindicato respecto a los requerimientos de la capacitación de acuerdo a las necesidades de producción.

En la actualidad, cumplir exclusivamente con la normatividad no es suficiente, pues para poder competir con éxito, el propio mercado demanda a la empresa que para ser eficiente tiene que aplicar una serie de programas de capacitación acordes con nuevos requerimientos.

La tendencia a seguir deberia ser que los programas de capacitación de las empresas estén diseñados para atender los requerimientos impuestos por las nuevas formas de producir, por lo tanto, las bases de la capacitación deben incluir a las tareas que van surgiendo y que surgirán en el futuro, anticipando la preparación del personal para que el cambio pueda realizarse de una manera fluida.

En este sentido, los programas de capacitación deben abarcar también a la comunicación y a las actitudes de cooperación y ayuda mutua como parte de las tareas que los trabajadores tienen que realizar.

A pesar de la mayor actividad cuantitativa y cualitativa de capacitación en los establecimientos innovadores, desde el punto de vista de los sindicalistas aún hay un conjunto de deficiencias.[13]

a) La mayoría de las empresas la limitan a las habilidades y conocimientos del puesto específico;
b) No anticipa la preparación del personal en tareas que van surgiendo en el futuro inmediato;
c) Escasamente toca temas relacionados con la comunicación, cooperación y ayuda mutua;

d) La participación de los trabajadores y sindicatos en la elaboración de los programas no rebasa el nivel de declaración.
e) Arbitrariedad en la selección de personal a ser capacitado;
f) Falta de precisión en los contenidos y efectividad de los programas.
g) Los contenidos no responden a las necesidades de los trabajadores.

En términos generales se puede decir que la empresa y los sindicatos no han respondido de manera amplia a los nuevos requerimientos de capacitación que requiere la restructuración productiva; sin embargo, como se puede apreciar existen algunos indicios de respuesta que apuntan a modificar la estrategia de capacitación de las empresas para enfrentar la nueva dinámica de competitividad y productividad.

---

[1] Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, 4ª. Edición, 5ª. Reimpresión, México, Editorial Trillas, p. 318, 1998

[2] idem

[3] Ibidem, p. 319

[4] Idem

[5] Idem,

[6] Idem.

[7] Arias Galicia Fernando, Capacitación para la competitividad y la colaboración, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C. y Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1994, p. 12.

[8] Siliceo Aguilar Alfonso, Liderazgo para la Productividad en México, 1° edición, México, Editorial Limusa, 1992, p. 187.
[9] Arias Galicia Fernando, op.cit. p. 15
[10] Siliceo Aguilar Alfonso, op.cit. p. 192
[11] ibidem, p. 193
[12] Espinoza Alejandro, García Carlos y otros, Capacitación y reestructuración productiva en América Latina, México, Fundación Friedrich Ebert, 1995, pp. 120 y 121
[13] Ibidem. pp. 132-134

CAPITULO TERCERO

PROCESO DE CAPACITACIÓN

3.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN ANTE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.
3.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES
3.3 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN
3.4 EVALUACIÓN
3.5 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN
3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 3

PROCESO DE CAPACITACIÓN

En la actualidad existe un confusión muy dañina: la capacitación (originalmente un medio para lograrlos objetivos señalados previamente) se transformó en un fin en sí misma. En muchas organizaciones se imparten cursos y más cursos y se piensa no sólo en cumplir con la ley sino lograr, automáticamente, los objetivos mencionados. Pero nunca se demuestra esto último.

En una investigación entre 248 organizaciones en México, en 1986[1], el 45.5% de las empresas encuestadas manifestó que la actitud primordial de la dirección general respecto a la capacitación iba en el sentido de incrementar la productividad, mientras que el 41.4% indicó la de cumplir con la ley. Empero, sólo el 35.7/ de las empresas indicó la realización de análisis de productividad, desperdicios, ausentismos, etc., y el 22.3% señaló que efectúan estudios de beneficio/costo de la capacitación, aunque algunas de ellas no pudieron describir el procedimiento seguido. Puede apreciarse la baja frecuencia de los esfuerzos de evaluación. Se encontró igualmente, que en las empresas donde se efectúa la evaluación del índice de beneficio/costo se dedica un presupuesto significativamente mayor per cápita a la capacitación.

Inclusive las mismas autoridades laborales visitan a las empresas e imponen multas a aquellas que no tienen registradas sus comisiones mixtas, sus planes de capacitación, etc. Obviamente, existe una confusión entre la forma y el fondo. Las sanciones, de existir, deberían ser para quienes, con o sin comisiones mixtas, cursos o seminarios, fallen en elevar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.

El hecho de impartir cursos desvinculados de la planeación estratégica de la organización, del inventario de recursos humanos, de los sistemas de remuneración, etc., puede ocasionar frustración y desencantos en el personal, conducentes a rotación, ausentismo o, en el mejor de los casos al desaliento.

Arias Galicia dice que para cumplir con los objetivos legales y, por ende, llegar a la situación en que tanto la empresa como el personal obtienen dividendos de la capacitación, es necesario proceder en forma meticulosa. Básicamente deben responderse las siguientes preguntas:

1. *¿ Qué se requiere cambiar específicamente?* Las actividades de formación de recursos humanos deben emprenderse con la finalidad de introducir ciertas transformaciones positivas dentro de la organización en el presente o en el porvenir.

Resulta necesario establecer un medio adecuado de diagnóstico. Importantísimo resulta también lanzar la mirada al porvenir, y establecer las transformaciones requeridas por la tecnología y/o la planeación estratégica de la empresa.

La respuesta a esta pregunta debe desembocar en planes de capacitación no sólo engranados en forma congruente sino, además, aplicables a la situación real de trabajo.

2. *¿ El cambio debe lograrse mediante la capacitación?* Habitualmente se emplean cursos para intentar corregir dificultades provenientes de deficiencias estructurales, o de procedimientos, o de comunicación, o de coordinación, o de otras causas más, excepto de capacitación. Por lo que se debe analizar los factores incidentes sobre el problema.

3. *¿ Los beneficios posibles son mayores que los costos?* En las organizaciones, como en todos lados, existe escasez de recursos, particularmente en épocas de crisis. Dedicar medios financieros y de otro tipo a la capacitación implica no destinarlos a otras actividades. Existe aquí un costo de oportunidad.

Es necesario pues, aplicar los recursos a aquellas ramas más redituables, es decir, donde los beneficios (tanto para las organizaciones como para el personal) sean mayores.

"Si mis recursos depositados en el banco van a producirme un cierto porcentaje anualmente, debo dedicarlos a la capacitación sólo en el caso de que la redituabilidad de ésta sea mayor".[2] Esta es una decisión de inversión.

Las inquietudes anteriores sirvieron para llegar a un punto de decisión, seguir adelante o no con la capacitación. En caso positivo, se busca respuesta a otra cuestión, todavía, dentro de la fase de la planeación.

4. *¿Cuál será el programa del curso?* Aquí es necesario establecer la misión, los objetivos conductuales así como las dosis del aprendizaje, los materiales, los apoyos, las estrategias, los participantes, etc.

Después se pasa a la etapa de ejecución, es decir, se proporciona la capacitación, lo cual requiere una preparación adecuada.

Posteriormente resulta imperioso entrar a la fase de evaluación en la cual encontramos las preguntas listadas a continuación:

5. *¿ Se dieron los cambios requeridos?* Suponiendo que la decisión fue en el sentido de seguir adelante con la capacitación, es indispensable verificar después si realmente se transformó aquello que se deseaba cambiar.

6. *De encontrarse algunos cambios, ¿se obtuvieron gracias a la capacitación, independientemente o a pesar de ella?* Esta pregunta sólo puede contestarse con una adecuada planeación.

7. *¿Los beneficios en su caso, resultaron superiores a los costos?,* O, en otras palabras, ¿cuál es el *valor agregado* de la capacitación? Una vez efectuada la capacitación es preciso verificar si en verdad la inversión resultó redituable, debe incluirse la elevación en la calidad de vida de los trabajadores.

Desde el punto de vista del proceso administrativo tradicional, el control representa la etapa final. Se establece una comparación entre los logros obtenidos por medio de las actividades desplegadas y lo que se pretendía alcanzar. La evaluación constituye pues, una comparación entre la realidad y un modelo establecido de antemano.

3.1 Proceso de Capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Temario: Esquema de Capacitación, cambios, nuevos formatos y criterios con que se están trabajando.

Aspecto Legal:
La Ley Federal del Trabajo establece lo siguiente:

Empresas.

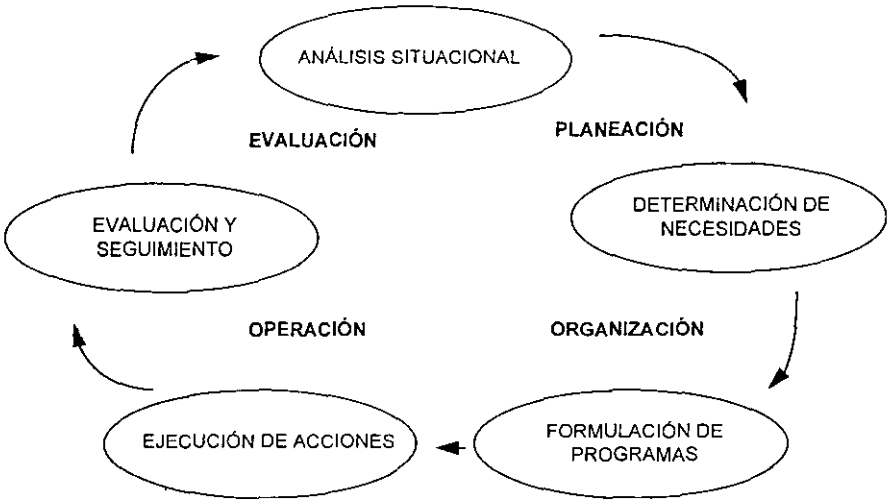
1. Constitución de Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
2. Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
3. Expedición de Constancias de Habilidades Laborales.

Agentes Instructores.

1. Autorización y Registro.

La empresa se abocará al proceso de capacitación, el cual es el proceso mediante el cual se adquieren conocimientos, habilidades, aptitudes para que el trabajador desempeñe de una mejor manera su trabajo.

PROCESO DE CAPACITACIÓN



"El proceso de capacitación es un proceso ininterrumpido compuesto por 5 etapas"[3]:

En el análisis situacional se tiene que ver cual es la situación actual de la empresa tanto en aspectos internos, como externos.

La detección de necesidades nos sirve para identificar fallas, errores que tiene el personal en su trabajo y poder identificar que tipo de capacitación necesitan.

La formulación del programa es definir las acciones a tomar para poder eliminar o disminuir las fallas.

Ejecución de las acciones es seleccionar a las instituciones instructoras o instructores internos y lleven a cabo los cursos.

Evaluación y seguimiento es la etapa en la cual el departamento de capacitación revisa que todo se lleve a cabo conforme a lo planeado y se evalúa al personal capacitado para ver su aprovechamiento.

La ley Federal de Trabajo marca los siguientes objetivos o razones por la cuales se debe capacitar al personal:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en sus actitudes, así como proporcionar infamación para su aplicación de nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. Mejorar las aptitudes del trabajador.

ETAPAS		OBLIGACIONES
PLANEACIÓN	COMISIÓN MIXTA	PLANES Y PROGRAMAS
ORGANIZACIÓN		
OPERACIÓN		AGENTES INSTRUCTORES
EVALUACIÓN		CONSTANCIAS DE HABILIDADES

Formato DC-1 Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

La Comisión Mixta de capacitación es un órgano bipartita y partidario encargado de vigilar que el proceso de capacitación se lleve a cabo.

Si se tienen varios establecimiento cada uno puede formar su propia comisión mixta de capacitación, pero funcionarían como subcomisiones teniendo las mismas

actividades y objetivos que la comisión mixta del corporativo, con excepción de la validación de las constancias de habilidades.

Estos organismos deben ser creados y llenar el formato DC-1, el cual no debe registrarse ante la STyPS, solo se guarda el formato debidamente requisitado para cualquier inspección por parte de la STyPS.

Además del formato DC-1 deben contar con un documento en donde se informe de manera genérica como funciona la comisión mixta de capacitación y un control de las actividades que esta misma ha realizado en los últimos doce meses, el cual se puede llevar a cabo por medio de un libro de actas en donde se registra la información de las sesiones ordinarias y extraordinarias..

Si la comisión fue registrada ante la STyPS en años anteriores a la reforma, solo se debe actualizar la información mediante un escrito.

Debe haber una carta de adición a la comisión mixta de capacitación por parte del sindicato y otra por parte del patrón.

Dependiendo del número empleados que tenga la empresa es el número de representantes que debe haber por cada sector (sindicato y patrón), a continuación se presenta una distribución que antes de la simplificación administrativa era obligatoria:

No. Empleados de la empresa	**No. de representantes de cada sector**
de 1 a 20 empleados	1 representante
de 20 a 103 empleados	3 representantes
de 103 en adelante	5 representantes

Un modelo de las bases generales de la comisión mixta debe tener:

Capítulo I. Disposiciones Generales.
Capítulo II. Funciones de la Comisión
Capítulo III. Organización Interna de los integrantes.
Capítulo IV. Duración en el cargo
Capítulo V. De las sesiones y Acuerdos de la Comisión.
Capítulo VI. De las bases generales.

Formato DC-2 Presentación del plan y programa de capacitación y adiestramiento.

El Plan y Programa es el conjunto de acciones que se le van a impartir a cada trabajador para perfeccionar sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes.

Este formato se presenta ante la STyPS cada vez que se termina un programa y se crea uno nuevo.

Requisitos que debe cubrir el programa para que sea autorizado por la STyPS:

1. Debe incluir todos los puestos y niveles de la empresa.
2. No pueden exceder de 4 años.
3. Debe incluir al 100% de los trabajadores.
4. Calendarizado (divido en etapas).
5. Que sea de aplicación inmediata.

Las modalidades de capacitación que contempla la STyPS son:
Plan y Programas específicos de la empresa: Se establece en el interior de la empresa y sólo le sirve a esta empresa, puede tener instructores internos o externos, los cuales no es necesario que se encuentren registrados ante la STyPS.
Plan y programas comunes de un grupo de empresas. Para este se requiere que las empresas tengan la misma actividad y que los puestos de trabajo sean similares.

Cada una de las empresas que se encuentren en dicho plan y programa deberá requisitar el formato y registrarlo ante la STyPS.

Sistema General de una rama de actividad económica. las empresas se adhieren a un sistema general, las empresas pueden consultar si existe alguno de su rama económica en al STyPS.

Se pueden hacer combinaciones entre los diferentes tipos de Modalidades de Capacitación.

La definición de las etapas son a criterio de la empresa, por ejemplo si es un programa de 4 años se pueden contemplar 4 etapas anuales; lo más común es manejar programas anuales con 12 etapas mensuales.

Para determinar el periodo y la vigencia del plan y programa se deben tomar encuentra el número de empleados que tiene la empresa y el número de cursos que se piensan impartir por persona, para poder cumplir con el plan y programa de una manera eficiente.

Este formato debe ser presentado ante la STyPS en original y copia.

Cuando la STyPS realiza inspecciones revista que se cuenten con los siguientes registros internos:

- Documento en donde se informe sobre el nombre, objetos y contenidos de los programas de capacitación.
- Los puestos a los que esta dirigido.

Formato DC-3 Constancias de habilidades laborales.

Este formato no se presenta ante la STyPS, el original debe ser entregado al trabajador 20 días hábiles posteriores a la conclusión del curso y la empresa se queda con copia de los mismos.

La comisión mixta de capacitación debe autentificar las constancias de habilidades.

Formato DC-4 Lista de constancias de habilidades laborales.
En este formato se relacionan todas las constancias de habilidades que se han expedido a los trabajadores, y se presenta los primeros 20 días hábiles de cada año en original y copia.

3.2 Detección de necesidades.

Se refiere a la base del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan. Es decir, que una acertada detección de necesidades no sólo es un prerrequisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.
Las fuentes de información para identificar estas necesidades son, entre otras:

- Datos diversos obtenidos del personal.
- Problemas de calidad.
- Actitudes.

Existen tres áreas de detección de necesidades:

a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales, por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicios, reestructuraciones parciales o totales, etc.

b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda, esto es, apoyo a los planes de carrera.

En todos estos casos es básico constar con un análisis actualizado del puesto a comparar.

c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de capacitación para el personal; algunas de ellas son:

- Expansión.
- Nueva legislación.
- Trabajos y asignaciones especiales.
- Transferencias y retiros.
- Variaciones estacionales.
- Nueva administración.

3.2.1 Métodos de detección.

Para Alfonso Siliceo Aguilar las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados los siguientes[4]:

Comités de Asesoría: Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas empresas se crean también por área funcional como producción, finanzas, investigación y desarrollo, ventas, etc. Su propósito básico es determinar qué problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención. En muchos casos realizan adicionalmente labores de evaluación de los programas aplicados.

Centros de Evaluación: En su mayoría han sido utilizados para procesos de selección y desarrollo de ejecutivos, consisten básicamente en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permitan conocer

sus fuerzas y debilidades y predecir sus posibilidades de éxito en el desempeño de actividades ejecutivas. Su utilización para determinar necesidades de capacitación ha sido creciente. Diversas organizaciones los aplican con el apoyo de asesores externos, pues el instrumento requiere de especialistas en su manejo.

Encuestas de Actitud: Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes áreas con necesidades de capacitación.

Grupos de Discusión: El método implica reuniones con empleados que representan a un área específica de trabajo. Un primer beneficio de este sistema, es que crea sentido de compromiso del personal para con las actividades de capacitación a realizar, pues lo concibe como "su programa"

Entrevistas con el Personal: Es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación. Su desventaja y razón para se menos usado que otros, es el tiempo que consume y por lo tanto su costo. Resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés, además del diagnóstico de necesidades de capacitación, pues permite a diferencia de los cuestionarios establecer una relación más estrecha y captar la no verbalidad.

Entrevista de Salida: Alfonso Siliceo Aguilar comenta que su experiencia en el campo de la consultoría, le ha mostrado que los altos índices de rotación de personal, en muchos casos están manifestando problemas y necesidades de capacitación, principalmente en los niveles de supervisión hacia arriba. La confiabilidad d estas entrevistas, depende en gran parte de la objetividad y habilidad de quien las realiza para obtener respuestas honestas del empleado entrevistado.

Petición Directiva Expresa: Algunos ejecutivos llegan a solicitar que a ciertos colaboradores se les imparta capacitación en un tópico específico. Es estos casos, es responsabilidad del área de capacitación el asegurar que el problema existente se resuelva por este conducto y que la necesidad ha sido debidamente diagnosticada. En todo caso, es conveniente y necesario, el capacitar (concientizar y habilitar técnicamente) y mantener actualizado a todo el personal que desempeña posiciones de mando en lo referente a determinación de necesidades de capacitación.

Observación de Conducta-Actitud: El supervisor (en cualquier nivel de mando) apoyado por los especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas y cotidianas de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes. El inconveniente que presenta para algunas organizaciones es doble tiempo y costo.

Evaluación del Desempeño: Un sistema de evaluación de desempeño adecuadamente diseñado y manejado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo. Presenta ventajas respecto de tiempo y costo y reporta como beneficio adicional importante, el generar sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en el diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

Reportes y Documentos de Desempeño: Existen muchas organizaciones que sistemáticamente preparan informes relativos a aspectos de desempeño general de su personal, como son productividad, ausentismo, seguridad, rotación, etc. Esta información que generalmente es bastante precisa, permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación. Su principal defecto es que señala el problema, pero dice poco o nada respecto a sus causas. Sin embargo, un

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

análisis cuidadoso y objetivo servirá para determinar si el problema se resuelve o no a través de la capacitación. .

Cuestionarios: Algunas empresas utilizan todavía distintos tipos de cuestionarios que el empleado, o éste con su supervisor, responden en aras de determinar sus necesidades individuales de capacitación. Estos cuestionarios, regularmente especifican las áreas más importantes de habilidad, el significado y trascendencia de cada una y buscan identificar la percepción del empleado respecto a sus necesidades de capacitación en cada área. Su costo es bajo, pues la información se obtiene en un tiempo relativamente corto. Sin embargo, éste método ha ido cayendo en desuso debido a al manipulación de que pueden ser objeto los cuestionarios, al hecho de ser "fríos" en términos de interrelación y porque han perdido credibilidad debido a que en muchas organizaciones han aplicado varias veces sin que se lleven a cabo acciones concretas posteriores.

Pruebas de Habilidad. Para ciertas labores como mecanografía, manejo, computación, etc., es un método eficaz de identificación de necesidades de capacitación. Para usarlo, es indispensable asegurar que las pruebas estén relacionadas claramente con el trabajo y que midan aquellas habilidades requeridas para un desempeño exitoso del puesto.

Una buena técnica que se puede aplicar para poder realizar la detección de necesidades es llevar a cabo un cuadro comparando lo que se tiene actualmente con lo que se desea obtener del personal. Cuando se toma la decisión de llevar a cabo capacitación se debe decidir que aspectos se quieren cubrir, se piensa capacitar al puesto a la persona que lleva a cabo el trabajo. Esto es se quiere desarrollar el conocimiento cognoscitivo de las personas, sus habilidades o actitudes.

Una vez definido esto se realiza el cuadro en donde en la parte superior se colocan las habilidades, conocimientos o actitudes que necesita tener el empleado para poder llevar a cabo su trabajo. En la parte del lado derecho se colocan los empleados y se van poniendo cruces en los puntos que cubre los requisitos.

Empleado	Actitudes	Habilidades	Conocimiento Cog.
Pedro Perez		X	
Raúl Rodríguez	X		
Celinda Figueroa	X	X	X

De esta manera se puede identificar en que es necesario capacitar al personal y el número de personas que es necesario capacitar en la misma materia, lo que ayuda a tomar la decisión de si llevar a cabo un curso abierto o cerrado, con instructor interno u externo, etc.

3.3 Planeación y Programación.

Este tema se trata de la selección y organización de los instrumentos y técnicas de capacitación para convertirlos en un programa. El programa de capacitación es "el arreglo estructurado de actividades que permiten el aprendizaje"[5]. Esta función es el núcleo del responsable de capacitación, el cual puede ser un director de capacitación, o gerente, o jefe de departamento, dependiendo de la estructura orgánica de la organización; en ocasiones puede ser el departamento de recursos humanos o relaciones industriales el que lleve a cabo la función de capacitación, por lo que no referiremos como responsable de capacitación a las personas que tienen a su cargo esta función.

Aprender es "la adquisición de nuevos modos de comportamiento, e incluye actitudes, hábitos y conocimientos, o cualquier combinación de estos requisitos"[6]. Tiene dos elementos velocidad y dirección. La efectividad en el desarrollo de programas depende, en gran medida, de los factores personales que influyen en las decisiones del contenido de la capacitación, los instrumentos y técnicas. Los más importantes factores personales que afectan las decisiones sobre el programa son:
Filosofía. Las concepciones filosóficas del responsable de capacitación sobre la realidad y su filosofía de la educación determinan, en gran parte, la selección que haga de los métodos. Los *realistas* casi siempre tienden hacia enfoques "informacionales", conferencias complementarias con buenas ayudas audiovisuales. Y prefieren, también generalmente, la escuela "científica del comportamiento" en cuanto al aprendizaje. Los *idealistas* se inclinan hacia un estilo más inspirado que estimule la mente a actitudes más receptivas, y logre "estampar" el aprendizaje. Encuentran más aceptable la escuela conexionista de sicología del aprendizaje. Los *pragmáticos* prefieren capacitación a grupos para estimular la participación en la solución de problemas y la cooperación en el logro de las metas. Siguen, por lo común, la teoría Gestalt de sicología del aprendizaje.

Carácter. El cuadro de valores del responsable de capacitación es lo que lo guiará en sus funciones. Su participación en la conformación de metas valiosas para la organización será una contribución tan valiosa como su actividad profesional.

Personalidad. El responsable de capacitación maduro, consciente de sus propias limitaciones, sensible a las necesidades de los otros y emocionalmente saludable, estará en mejor posición de contribuir positiva y permanentemente al crecimiento de la gente en su organización.

Educación y Experiencia. El cuadro total de la educación y de la experiencia determinan en gran parte los criterios que el responsable de capacitación deba seguir en el proceso de capacitación.

Concepto de los papeles instructor y el personal que se va a capacitar. Laurence Haskew utiliza la analogía de la planta y la maceta para expresar tres conceptos del aprendizaje y la enseñanza . Algunos instructores ven al sujeto que ha de aprender como si fuera el barro de la maceta, una sustancia flexible que ha de ser moldeada y endurecida hasta su forma final para el instructor. Otros ven al sujeto como la maceta vacía, receptáculo que ha de ser llenado por el instructor con su propia mezcla de calidad. Y el tercer punto de vista es considerar al sujeto una semilla, de la cual el instructor es reponsable. La semilla llega al instructor sin un marbete. Tiene potencial para crecer, pero no se conoce inmediatamente cuál será su estado de plenitud. Debe ser nutrida en condiciones que son beneficiosas solamente para esa variedad particular de planta con el fin de que pueda florecer.

Debido a estos factores personales, los programas de cualquier responsable de capacitación deberán esta cortados según las necesidades individuales.

3.3.1 Establecimiento de los objetivos del programa.

Los objetivos definen la dirección del aprendizaje; sirven como metas de la organización y a su mejoramiento, y permiten la evaluación de los resultados. Se deben establecer en estrecha cooperación de la gerencia y los empleados afectados por el problema.

3.3.1.1 Estimar la solución problemática.

Al mismo tiempo que se define el problema se deberá buscar ideas sobre las soluciones que puedan lograrse con la capacitación.

Hay tres niveles de empleados que pueden participar en el problema y las entrevistas deben ser realizadas por los individuos más experimentados de los tres niveles:

1. Los que supervisan a la gente para la que se prepara la capacitación.
2. La gente para la que se programa la capacitación.
3. Los que son supervisados por la gente para la que se prepare la capacitación.

3.3.1.2 Planear objetivos estratégicos para el programa.

Una de las contribuciones más importantes del responsable de capacitación es su conocimiento de lo que se puede obtener mediante los programas de capacitación , lo que se logrará mejor satisfaciendo:

1. La selección de personal.
2. Los incentivos individuales y de grupo.
3. La supervisión.
4. La experiencia en el trabajo.
5. Los métodos.
6. Los materiales.
7. Las máquinas.

Lo primero que se debe hacer es reponder a la pregunta de "cómo contribuirá la capacitación a la solución del problema inmediato".

Las consideraciones típicas que afectan la decisión sobre los objetivos de un programa de capacitación, son:

1. *Estándares de Desempeño.* ¿Cuáles son los estándares que se requieren en el trabajo? ¿Qué nivel de calidad se debe tratar de lograr en las funciones del empleado?.
2. *Habilidades y Capacidades de las personas a capacitar.* ¿Están bien seleccionado el grupo o se tiene que partir de un grupo heterogéneo?. Los objetivos de desempeño deben ser consistentes con las capacidades de aprender de los individuos, dentro del tiempo razonable dedicado a la capacitación.
3. *Factores Temporales.* ¿Cuál es la presión del tiempo en el departamento en que se va dar la capacitación? ¿Qué niveles de desempeño de trabajo se deben lograr, en qué lapso y para qué tipo de sujetos? ¿Cuánto tiempo se puede dedicar a la capacitación?.
4. *Factores de Costo.* ¿Cuáles son los costos de capacitación, incluyendo la producción de material auxiliar, tiempo del personal a capacitar y de los que ya fueron capacitados, y gastos de viaje?.
5. *Beneficios.* ¿Cuáles son los ahorros en producción o costo de materiales que se pueden atribuir a la capacitación organizada, en contraste con la capacitación estilo "echando a perder se aprende"? ¿Cuáles son las mejoras previsibles en servicio al cliente, moral de empleados y seguridad?.

3.3.2 Determinación de los enfoques básicos de capacitación.

Cuando ya se han acordado los objetivos, hay que establecer a quién, por quién, dónde y cuándo será dada la capacitación. Estas decisiones se tienen que tomar, naturalmente, antes de lanzar el desarrollo detallado del programa.

3.3.2.1 Individualmente o en grupos.

Los programas de capacitación dependen en parte del número de personas a capacitar que se tienen a la vez. Con respecto al número James H. Morrison señala que pueden ser:

1. Se entrena a una sola persona con dos posibles programas diferentes:
   PROGRAMA TIPO A. Está planeado para una persona que ya fue capacitada anteriormente y no puede ser usado por cualquier persona. Por ejemplo, la compañía que establece un nuevo puesto de ingeniería de diseños y contrata a un ingeniero especializado de fuera. Habrá que orientarlo y hacerle aprender los procedimientos, políticas y prácticas de la compañía, aunque ya es un buen ingeniero cuando llega a la organización.

   PROGRAMA TIPO B. Se da generalmente a una sola persona, pero puede aplicarse a muchos individuos durante un período de meses o años. Por ejemplo, un operador de máquinas de estirado en frío en una planta manufacturera de alambre.

2. Se entrena a la vez a un grupo de gente, también con dos posibles programas diferentes:
   PROGRAMA TIPO C. Un programa delineado para una sola vez, para cubrir una necesidad y que no es probable se repita de la misma manera. Por ejemplo: se puede dar un programa de capacitación a 4,000 vendedores en distintas localidades repartidas por todo el país en un período de 13 semanas.

   PROGRAMA TIPO D. Se da muchas veces a muchos grupos diferentes durante el período de varios años. Por ejemplo, un programa de entrenamiento a representantes vendedores, que dura dos semanas y se da en un lugar establecido. El mismo programa se da varias veces en el año a los nuevos empleados y deber ser puesto al corriente según los cambios en el producto y la economía.

Con frecuencia las consideraciones de más importancia en la decisión de ofrecer un programa a una persona o a un grupo son:

1. Dispersión geográfica de las unidades de la compañía y de los requisitos individuales para la capacitación.
2. Los requisitos de producción, expansión o instalación de nuevos medios. Se pueden preparar gráficas tipo Gantt para visualizar el horario de todos los departamentos que tienen responsabilidad en cualquier fase de expansión.
3. Medida de la rotación en las categorías del puesto. Cuando la rotación es alta, es más deseable y económica alguna forma de programa tipo D de capacitación para grupos.
4. Si hay un elemento común, importante para varios trabajos diferentes se puede realizar capacitación en grupos.

3.3.2.2 Selección del capacitador.

La decisión sobre quién debe brindar la capacitación está directamente influida por el hecho de que la capacitación sea sobre la marcha, en el lugar de trabajo o fuera, o en un aula de capacitación. La capacitación sobre la marcha es típico del estilo individual, mientras que el otro caracteriza al estilo de grupo. Sin embargo, aun en la capacitación sobre la marcha hay que tomar decisión sobre quién es la persona más indicada para capacitar a la gente.

1. El supervisor inmediato es la persona más indicada en la mayoría de los casos, por su estrecha relación con el sujeto y porque capacitar es parte de su responsabilidad. Esto significa que habrá de dar servicio en el desarrollo del programa de capacitación y ayudar al supervisor para que adquiera las habilidades necesarias

2. El instructor departamental puede ser muy útil (y económico) cuando la capacitación requiere de un instructor de medio tiempo o de tiempo completo. En general, se le selecciona entre operadores experimentados.

3. Cualquier instructor de departamento puede recibir la asignación de este tipo de trabajo fuera del departamento de capacitación.

4. Instructor de la "vieja ola". Es un empleado común quien se le puede pedir que capacite a un nuevo empleado. No se le capacita para capacitar, ni recibe pago extra por esta responsabilidad y, por lo tanto, no está calificado, ni interesado.

Lo anterior lo confirma la Ley Federal del Trabajo por medio del Artículo 153-B

> "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".[7]

3.3.2.3 Dentro o fuera del tiempo de la compañía.

Ésta es otra decisión que afecta los resultados de la capacitación. Muchos directores piensan que cuando la asistencia es obligatoria, la capacitación debe ofrecerse en tiempo de la compañía, en tanto que la capacitación fuera de las horas de trabajo debe reservarse para programas de asistencia voluntaria. Otro criterio es si el instructor está directamente relacionado con el trabajo y produce beneficio inmediato

a la organización, o se trata más bien de un autodesarrollo para satisfacer los intereses personales del empleado.

En este sentido la Ley Federal del Trabajo lo afirma en su Artículo 153-E

> "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que , atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".[8]

Conjuntando algunos puntos de los tipos de programas arriba descritos se diseño una clasificación propia la cual se utilizará para efectos del manual que se desarrolla en esta tesis:

Capacitación Abierta. Es aquel curso o evento organizado e impartido por una persona física o moral, pública o privada, en el que pueden participar otras personas o empresas ajenas a la organización. En éste, el instructor determina el objetivo, contenido, horario, lugar de impartición, costo, etc., del curso; puede ser con costo o sin costo.

Capacitación Cerrada. Es aquel curso o evento organizado de manera específica para el personal de la organización, por una persona física o moral, pública o privada. La organización establece el objetivo, contenido, horario, lugar de impartición, características de instructor, etc. Puede efectuarse en las instalaciones de la organización o en las del capacitador. Generalmente es con costo.

Capacitación con costo. Es aquel curso o evento que se imparte para el personal de la organización por una persona física o moral, pública o privada, mediante una remuneración económica, y puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización. En este tipo de capacitación se debe elaborar un contrato de prestación de servicios profesionales de capacitación.

Capacitación Específica. Con ésta se tiene por objeto: perfeccionar y actualizar al personal que desarrolla en la organización en la organización una actividad especializada y operativa, mediante la impartición de cursos de capacitación, acorde con la labor desempeñada, a fin de crear cuadros técnicos especializados y personal operativo calificado, tales como metodología, reingeniería de procesos, evaluación financiera de proyectos de inversión, distribución, importaciones, etc.

Capacitación Externa. Es aquel curso o evento que imparta una persona física o moral, pública o privada para el personal que labora en la entidad. Se efectúa fuera de las instalaciones de la organización y puede ser de manera gratuita o mediante remuneración económica.

Capacitación General. Con ésta se tiene por objeto, inducir, formar y acualizar a la totalidad del personal que labora en la organización, mediante la impartición de cursos orientados básicamente para fomentar el desarrollo humano, incrementar las habilidades administrativas, optimizar, fortalecer y actualizar los conocimientos en materia de informática y legislativa, tales como actualización secretarial, archivonomía, almacenes e inventarios.

Capacitación Interna. Es aquel curso o evento que imparta un trabajador de la organización, previamente capacitado como instructor interno. Se efectúa dentro de las instalaciones de la organización, y puede se de manera gratuita o mediante remuneración económica.

Capacitación sin costo. Es aquel curso o evento que imparta una persona física o moral, pública o privada de manera gratuita pata el personal que labora en la organización. Puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Institución Capacitadora. Es aquella empresa, persona moral, pública o privada, que se dedica a impartir cursos de capacitación abiertos o cerrados con o sin costoy que generalmente cuentan con un número de registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (aunque en la actualidad este registro ya no es un requisto).
Instructor Independiente. Es aquella persona física que se dedica a proporcionar cursos de capacitación sobre una o varias materias; pueden ser abiertos o cerrados, con o sin costo y que generalmente cuenta con un número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Instructor Interno. Es el trabajador de la organización, de confianza o sindicalizado, que imparte un curso de capacitación o adiestramiento para el personal de la organización; puede o no recibir remuneración económica.

3.3.2.4 Otros factores

1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA. El nivel de desempeño que se debe lograr puede definir la duración e intensidad del programa.
2. HABILIDADES. Si los antecedentes de los instructores son muy diversos y amplios al igual que la habilidad para aprender, los grupos homogéneos podrán se mejores en cuanto a la eficiencia de la capacitación.
3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN. Estos beneficios, al ser comparados con los costos estimados, puede modificar las decisiones que se hayan tomado sobre la capacitación.

3.3.3 La aprobación de la Gerencia.

Antes de empezar la ejecución del programa, la gerencia debe aprobar una propuesta preliminar que puede contener: "Este es el problema, esto es lo que se recomienda, éstos son los beneficios que se esperan y esto es lo que costará"

Se debe estructurar el programa por medio de una descripción de las características esenciales del mismo. El cual se debe presentar a la gerencia para su aprobación, con la estructura del programa se crea una imagen del programa en la mente de la gerencia y permite que sea más fácil "comprar la idea". Además, hay varios métodos para complementar la presentación de la estructura del programa de modo que la imagen proyectada sea aún más clara, entre las que destacan: tableros, gráficas del desarrollo del programa, sesiones de apreciación y sesión de muestreo.

En los *tableros* se pueden desplegar ejemplares de literatura acerca de la capacitación, bosquejos, horarios y páginas del manual, para ilustrar las porciones representativas del programa.

Una de las ventajas de la exhibiciones sobre tableros es que invita a la gerencia a participar en le mejoramiento del programa antes de invertir en los materiales del mismo.

En la *gráfica de desarrollo del programa* es útil tener un calendario para cada fase del desarrollo del programa cuando se trata de discutirlo con la gerencia. El calendario debe incluir tiempo de investigación, manual de capacitación, producción de materiales y auxiliares, estipulación de equipo y preparación del personal que ya ha recibido capacitación previamente y aquellos que son instructores internos.

En lo que respecta a la sesión de apreciación se puede presentar a la gerencia una visión condensada del programa. Consiste en una rápida presentación subrayando los más importantes puntos del curso o cursos propuestos.

Por último en la sesión de muestreo es mostrar en una muestra seleccionada como funciona el programa y su eficiencia.

En algunas ocasiones se pueden presentar dos versiones o alternativas, preguntándole cuál prefieren.

3.3.4 Calendario y horario detallados e información a los afectados.

Las instrucciones y los horarios para el personal a capacitar y el instructor deben estar bien detallados y por escrito.

Los horarios deben ser presentados en un formato cuya comprensión sea muy fácil , clara e inmediata.

Para difundir los horarios e instrucciones a todos lo que tienen alguna responsabilidad en el programa, casi nunca es suficiente mandar por correo el horario a cada persona, sería mejor utilizar una comunicación que organice las distintas partes de cada participante y exprese los puntos de más importancia que el horario no logra subrayar.

Un horario personal para cada individuo responsable del programa le recordará la fecha y la naturaleza de su participación.

Cuando el programa ha sido desarrollado en colaboración con personas clave de la organización, debe tener el apoyo de los superiores de los participantes.

En caso de que el superior del participante no hayan estado en la fase del desarrollo de la capacitación se le debe enviar un resumen del programa y se deben discutir los horarios.

Se debe elaborar la invitación que anuncie los detalles del horario a los participantes y será un recordatorio por escrito sobre el tiempo y el lugar.

3.3.5 Administración del Programa.

La administración del programa por parte del responsable de capacitación incluye las actividades de "tener listo" al instructor, de observar el progreso del programa, de evaluar y revisar.

Tener listo al instructor. Si se tratara de un instructor interno, se debe checar que se cuente con todo el material que necesite para realizar el curso y que realmente este preparado.
Con respecto al instructor externo se debe confirmar con anticipación la asistencia del personal (en el caso de tomar la decisión de tomar curso abierto), o que tenga el material necesario y las instalaciones acondicionadas para el curso (curso cerrado)

Observar el progreso del programa. El control de calidad de la capacitación se parece al control de calidad de otras actividades; hay que verificarla periódicamente en las muestras y tomar las medidas correspondientes en el caso de que no se sostengan los estándares de calidad deseables.
Esta actividad puede ser estructurada como pasos definitivos que se pueden seguir, empleando una guía de capacitación sobre la marcha posterior al programa, guía que puede utilizar el supervisor del individuo.

Evaluación. Es esencial que el departamento de capacitación observe personalmente para que pueda hacer una evaluación correcta del programa. La evaluación es el mejor método para determinar:

1. Si los objetivos del programa han sido logrados.
2. Si los objetivos específicos del programa deben se eliminados, sustituidos o redefinidos.
3. Áreas de mejoramiento del programa o del instructor.

De todas estas actividades, el mejoramiento del programa es de especial importancia para el departamento de capacitación.

Revisión y mejoramiento del programa. El proceso de retroalimentación, inherente a la evaluación, es la base del mejoramiento continuo de los programas capacitadores. Las dinámicas del cambio imponen demandas de revisión. Tres fases importantes del cambio son:

1. Cambio Organizacional. La organización y el medio económico en que existe están en constante evolución, si no es que en revolución.
2. Cambios Operativos. Éstos cambios también representan una exigencia, aunque más sutil. Las viejas maneras de producir ceden ante nuevos métodos, nuevos materiales, nuevas máquinas.
3. Cambio de los Métodos y Medios de Capacitación. Como cualquier otra tarea humana, en el negocio de ayudar a que la gente aprenda, también se han dado muchos cambios y avances técnicos.

3.4 Evaluación.

El profesor Arias Galicia asegura que deben evaluarse al menos cuatro diferentes aspectos:[9]

a) *El evento.* Aquí se trata de obtener la opinión de los participantes sobre aspectos operativos de la capacitación. Los renglones más comunes en este sentido se refieren a las instalaciones (luminosidad, ventilación, mobiliario, limpieza, etc.), así como a los instructores (claridad de expresión, disposición para responder preguntas...) los materiales empleados, el horario y así sucesivamente. Es una evaluación de la reacción. Puede emplearse un formato único para la mayoría de los acontecimientos de capacitación dentro de la institución.

b) *Los materiales.* La pregunta a responder es: ¿algunos materiales (apuntes, ejercicios, películas, etc.), son más productivos que otros en cuanto al aprendizaje?, es decir, ¿algunos tipos de recursos didácticos facilitan más que otros que las personas aprendan aquello que se pretende ensañarles?

c) *El aprendizaje.* La evaluación va enfocada aquí a detectar si los participantes en el acontecimiento de capacitación modificaron su conducta y/o sus actitudes a resultas de la misma.

d) *La capacitación.* Aquí, la evaluación consiste en determinar si la capacitación resolvió el problema por el cual se emprendió, con costos menores a los beneficios. Igualmente, el esfuerzo estaría dedicado en este inciso a determinar si la capacitación incrementó o no la productividad, competitividad y el nivel de vida de los trabajadores.

3.5 Presupuesto de la capacitación.

El mismo departamento de capacitación podrá considerar la planeación financiera y la función del control como pérdida de tiempo. Aun pude trata 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 y 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 de su puesto.

El cálculo de presupuestos es un instrumento de la administración. Es, de hecho, un método de control necesario para llegar a un objetivo. El departamento 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 el desempeño de sus funciones.

El departamento de capacitación debe tratar de realizar presupuestos elásticos y flexibles que le permitan cumplir con la responsabilidad de su puesto. La capacitación no es una ciencia, por lo que el cálculo de presupuesto debe considerar los factores conocidos y desconocidos de las actividades diarias de su departamento. Así, debe se capaz de predecir adecuadamente el número de personal a capacitar y para un curso dado y los costos unitarios.

Los períodos estándares para presupuestos son establecidos por la organización.

Para elaborar el presupuesto se deben determinar los costo fijos mayores y los variables y entonces es mucho más fácil elaborarlo. Los costos fijos incluyen generalmente:

1. Salarios.
2. Impuestos y prestaciones a empleados.
3. Renta.
4. Servicios como aire acondicionado, luz, agua y teléfono.
5. Papelería y útiles.

6. Gastos de limpieza.

Desde luego, estos puntos pueden variar en relación directa con la actividad del departamento, pero en circunstancias normales se pueden calcular con cinco meses de anticipación. Los costos variables incluyen:

1. Auxiliares de capacitación:
   Películas (compradas o reproducidas)
   Folletos (comprados o reproducidos)
   Libros (comprados o reproducidos).
2. Mantenimiento y reparaciones
3. Gastos de viaje del personal a capacitar.

Los gastos sólo se pueden prever, adecuadamente, si hay registros de los años anteriores en los cuales apoyar las decisiones del periodo por venir.

Un buen principio para elaborar el presupuesto es hacer preguntas hipotéticas y llevar registros adecuados. Algunas de las cosas que se quieren saber son:

- Si el departamento de contabilidad ya tiene un sistema de código para identificar los gastos que haya que seguir.
- Como se pagan las notas.
- Si se cuenta con los servicios necesarios.
- Cuáles registros se deben llevar: copias de los requerimientos de pago, requisiciones, contratos, etc.
- Cómo se utilizan esos registros, si están relacionados a algún sistema de código, si se tienen que confrontar contra datos emitidos por el departamento de contabilidad.

- Si se pude pensar en un sistema en que los gastos reales se acumulen junto a las cantidades presupuestadas para cada programa.
- Que tipo de seminarios, mesas redondas o reuniones se realizarán dentro del periodo del presupuesto.
- Qué cantidad de personas serán atendidas. Si todas necesitan acomodo en hoteles. Si sus alimentos serán arreglados conjuntamente y las notas de consumo enviadas al departamento de capacitación, o se restituirá a cada persona los gastos que haya hecho de su propio dinero.
- Si cuando los conferenciantes invitados u otro tipo de expertos no han recibido compensación, el departamento de capacitación querrá pagar honorarios o dar un regalo simbólico.

Todas estas preguntas y otras, dan la base para presupuestar los factores desconocidos, impredecibles (a veces inevitables) que aumenta el costo de la administración de un departamento de capacitación.

Los gastos conocidos, predecibles, y algunas veces inevitables, son evidentes: rentas, salarios mensuales sumados a los impuestos y a las prestaciones, tiempo extra, cuotas a las asociaciones profesionales, costos telefónicos, gastos de transporte de material, renta de equipo. Éstos y muchos otros más son los costos de operación del departamento de capacitación.

3.6 Manual de Procedimientos Capacitación.

Un manual es un instrumento administrativo en la cual se compilan las políticas, lineamientos y procedimientos para la aplicación de las acciones de capacitación.

El manual que se desarrolla en el presente trabajo de investigación es para una empresa productora y distribuidora de productos lácteos, la cual cuenta con 9 plantas hidratadoras de leche en polvo importada del extranjero y 33 centros de Abasto los cuales distribuyen la leche en los diferentes estados del país.

El manual tiene la finalidad de que permita orientar de manera organizada y homogénea a los responsables de capacitación para la instrumentación de la misma, evitando incongruencias, deficiencias y duplicidad de funciones.

[1] Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Victor, Tercera Investigación sobre el estado de la capacitación en 248 organizaciones y 50 instituciones instructoras del D.F., zona metropolitana y entidades federativas, México, Asesoría y Administración Aplicadas, 1986.

[2] Arias Galicia Fernando, Capacitación para la competitividad y la colaboración, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C. y Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1994, p. 37

[3] Lic. Demetrio Valenzuela ,Sesión Informativa sobre aspectos legales de capacitación., Coordinador de Planes y Programas, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1998.

[4] Siliceo Aguilar Alfonso, Liderazgo para la Productividad en México, México, Editorial Limusa, 1992, pp.208-211

[5] James H. Morrison, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, recopilado por Robert I. Craig y Lester R. Bittel, Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana, México, 1ª. Edición, 1971, 7ª Reimpresión, 1981, p. 590

[6] Ibidem

[7] Ley Federal del Trabajo

[8] Ley Federal del Trabajo

[9] Arias Galicia Fernando, Capacitación para la competitividad y la colaboración, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C. y Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1994, pp.40 y 41

CAPITULO CUARTO

CASO PRACTICO

MANUAL DE CAPACITACION PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LACTEOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

INTRODUCCION

De conformidad con lo dispuesto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 123, Apartado A, fracciones XIII y XXXI en su último párrafo, así como por la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 3°, 7° y 153-A al 153-X, en el sentido de que cualquier empresa, sin importar la actividad que desempeñe, está obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento, "LA ORGANIZACIÓN", en ese contexto, ha encaminado sus esfuerzos a fin de que sus trabajadores reciban la capacitación y el adiestramiento que les permita elevar su nivel de vida, mejorar la calidad en el servicio e incrementar la productividad mediante el desarrollo e impartición de cursos de capacitación inductivos, formativos, de actualización o perfeccionamiento, generales y específicos, dirigidos fundamentalmente para el personal operativo y mandos medios, con el propósito de formar cuadros técnicos especializados, personal administrativo y obreros calificados, cuyo desempeño en el trabajo derive en marcas de excelencia.

El presente Manual compila las políticas, lineamientos y procedimientos para la aplicación y operación de las acciones de Capacitación y Adiestramiento en la totalidad de los centros de trabajo de "LA ORGANIZACIÓN" en el país, con la finalidad de que se

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

emplee como un instrumento administrativo que permita orientar de manera organizada y

homogénea a los responsables de capacitación para la instrumentación de la misma, evitando incongruencias, deficiencias y duplicidad de funciones.

Como todo documento normativo, deberá de observarse con obligatoriedad y, en su caso, aplicarse con la flexibilidad que sea autorizada por la instancia correspondiente, a fin de garantizar una administración eficiente y oportuna.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

I. OBJETIVO

Establecer en los Programas de Abasto Social, Plantas y Oficina Central de "LA ORGANIZACIÓN", el esquema normativo, técnico y administrativo que permita dar un adecuado cumplimiento a las disposiciones jurídicas emitidas por el Gobierno Federal, y a los lineamientos marcados por la Dirección General de "LA ORGANIZACIÓN" en materia de Capacitación y Adiestramiento, a fin de desarrollar, actualizar o perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, permitiendo elevar su nivel de vida y la productividad de la entidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

II. ALCANCE

A) OFICINA CENTRAL

- Dirección General
- Contraloría Interna
- Dirección de Abasto Social
- Dirección de Adquisiciones y Servicios Administrativos
- Dirección de Finanzas
- Dirección de Informática y Difusión
- Dirección de Administración
- Dirección de Planeación
- Dirección de Producción y Servicios Técnicos
- Coordinación Nacional de Mantenimiento

B) PLANTAS

C) PROGRAMAS DE ABASTO SOCIAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

III. MARCO JURÍDICO

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Artículo 123°, Apartado A, Fracción XIII y XXXI

- **Ley Federal del Trabajo**.

Artículo 3°.
7o.
25°. Fracción VIII
132°., Fracción XI

Artículo 153°; A, B, C, D, E. F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W y X.

Artículo 159°
Artículo 180°, Fracción IV
Artículo 391°, Fracción VII, VIII, IX
Artículo 412°, Fracción IV, V
Artículo 523°, Fracción V.

Artículo 526°; 527° último párrafo; y 527°A; 529°; 537°, Fracción III y IV; 538°; 539°, Fracción III; y 539°, A, B, C.; 698°, 699°, 892° inciso d, 992° y 994°.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

IV POLITICAS DE OPERACION

4.1 Normatividad General

4.1.1 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, deberá de informar al Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, sobre el marco jurídico vigente que sobre la materia emita la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como sobre los lineamientos normativos, técnicos y administrativos fijados por la Subdirección de Recursos Humanos a nivel central, y supervisar su adecuada observancia.

4.1.2 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, deberá de elaborar anualmente, con base en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal, generales y específicas, el Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento de la entidad y darlo a conocer oportunamente al Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales en los centros de trabajo.

4.1.3 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, deberá elaborar, con base a la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal, el Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento de oficinas centrales; previa autorización de la Dirección Jurídica y de Recursos Humanos y registrarlo ante la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y darle seguimiento para su adecuada observancia.

4.1.4 El Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de elaborar anualmente su Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento, señalando el costo y la calendarización respectiva, considerando las metas y políticas establecidas en el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la entidad, así como los resultados obtenidos de la aplicación de los formatos: "Detección de Necesidades de Capacitación" **(Anexo 1)** y "Cartera de Instructores" **(Anexo 2)** en el centro de trabajo.

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

4.1.5 El Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá elaborar su Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento durante el mes de octubre y remitirlo a la Subdirección de Recursos Humanos a más tardar el 15 de noviembre de cada año, a fin de que ésta lo evalúe y lleve a cabo la autorización respectiva **(Anexo 3)**.

4.1.6 La Subdirección de Recursos Humanos dará a conocer anualmente durante el mes de marzo, el Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento autorizado para cada centro de trabajo de "LA ORGANIZACIÓN" en el país.

4.1.7 Los Programas de Abasto Social y Plantas de "LA ORGANIZACIÓN" en el país, deberán notificar con oportunidad a la Subdirección de Recursos Humanos, sobre las modificaciones o adecuaciones que hagan a su Plan y Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento, previamente autorizado.

4.1.8 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de coordinar la constitución y supervisar el funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

4.1.9 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de informar sobre la constitución o actualización de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante el requisitado de los formatos: "Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", Forma DC-1; o "Informe sobre la Actualización relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", Forma DC-1A **(Anexo 4)**.

4.1.10 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá registrar anualmente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su entidad federativa, su Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento, instrumentarlo y darle seguimiento,

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

utilizando para tal efecto los formatos, "Presentación Resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento", DC-2 **(Anexo 5).**

4.1.11 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de elaborar, cuando así proceda, las modificaciones al Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento, mediante el requisitado del formato "Modificaciones al Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento", DC-2A **(Anexo 5)**.

4.1.12 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de elaborar las Constancias de Habilidades Laborales de los trabajadores, así como las Listas de Constancias de Habilidades Laborales, y presentarlas ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su entidad federativa. Para tal efecto se utilizarán las Formas DC-4 y DC-5, respectivamente **(Anexo 6)**.

4.1.13 El Departamento de Recursos Humanos o el Departamento de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá elaborar mensualmente y enviar a la Subdirección de Recursos Humanos, dentro de los cinco primeros días del mes posterior al que se informa, el formato "Reporte de Cursos de Capacitación" **(Anexo 7).**

4.1.14 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de establecer comunicación permanente con diversas instancias de la Administración Pública Federal, tales

como: Instituto Mexicano del Seguro Social; Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Secretaría de Salud; etc., a fin de detectar e incluir en su programa anual cursos de capacitación y adiestramiento sin costo.

4.1.15 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá identificar entre el personal instructores

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

internos, mediante el Formato "Candidato a Instructor Interno", para así conformar la "Cartera de Instructores Internos" **(Anexos 9 y 2)**.

4.1.16 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de realizar acciones de concientización y difusión entre el personal, con el propósito de dar a conocer las actividades de capacitación y adiestramiento.

4.1.17 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de integrar, según sea el caso, los expedientes de los cursos que se imparten, así como de los participantes **(Anexo 10).**

4.1.18 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberá de elaborar su "Catálogo de Instructores e Instituciones Capacitadoras", a fin de facilitarse la programación de su Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento.

4.1.19 El servicio de cafetería (refresco, café, té, galletas) se proporcionará únicamente cuando los cursos de capacitación abarquen cuatro o más horas para su impartición, contabilizadas en un sólo día; la coordinación del servicio estará a cargo del Departamento de Capacitación en oficinas centrales , y del Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales en los centros de trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

4.2 Sujetos de la capacitación

4.2.1 El personal de confianza o sindicalizado que tenga tres meses de antigüedad en "LA ORGANIZACIÓN", tiene derecho a que se le proporcione capacitación o adiestramiento interna o externa, para el mejor desempeño de su trabajo.

4.2.2 El personal que se encuentre contratado bajo el régimen de honorarios, sólo podrá recibir capacitación o adiestramiento interna o externa, a solicitud expresa de los Directores de Area en oficinas centrales o de los Gerentes en las Plantas y Programas de Abasto Social, mediante autorización específica de la Subdirección de Recursos Humanos.

4.2.3 El personal que se encuentre laborando en "LA ORGANIZACIÓN" mediante el esquema de prestador de Servicio Social, no será sujeto de capacitación externa, sino únicamente de las acciones de capacitación interna que instrumente la entidad.

4.3 Derechos y Obligaciones de los Trabajadores

4.3.1 Los trabajadores de "LA ORGANIZACIÓN", a quienes se les imparta capacitación o adiestramiento, interna o externa, con costo o sin costo, deberán de:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos;
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos;
- Entregar al responsable de capacitación de su centro de trabajo, copia de la documentación que se le hubiese proporcionado durante el desarrollo del curso, así como de la constancia o diploma recibido.

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

4.3.2 Los trabajadores de "LA ORGANIZACIÓN", a quienes se les imparta la capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que se les otorgue al término del curso, una constancia, diploma o reconocimiento, siempre y cuando lo hayan concluido satisfactoriamente y hayan tenido un 80% de asistencia.

4.3.3. Los trabajadores de "LA ORGANIZACIÓN" podrán recibir la capacitación o adiestramiento durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza del trabajo desempeñado, el trabajador y la entidad convengan algún otro horario.

4.4 Modalidades de la Capacitación

4.4.1 Las acciones de capacitación y adiestramiento en oficinas centrales y en los centros de trabajo, podrán efectuarse bajo la modalidad de: **Capacitación Interna**, con o sin costo; y **Capacitación Externa**, abierta o cerrada, con o sin costo, de acuerdo a la conceptualización comprendida en el Glosario de Términos, incluido en el **Anexo 11** de este Manual.

4.4.2 A fin de garantizar la calidad de los cursos impartidos, el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajon, en coordinación con el área solicitante y tomando en cuenta los requerimientos específicos, deberán de supervisar que la capacitación y adiestramiento se proporcione, ya sea dentro de las instalaciones de "LA ORGANIZACIÓN" o fuera de ellas, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas, organismos o empresas especializadas.

4.4.3 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo, deberán de coordinar que el desarrollo de los cursos se apeguen a los temarios, fechas, e instructor, así como reportar a la Subdirección de Recursos Humanos y/o al Subgerente de

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

Administración y Finanzas, los problemas y deficiencias detectados para su inmediata solución.

4.4.4 Cuando los cursos se impartan en las instalaciones de "LA ORGANIZACIÓN", el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo serán los encargados de dotar a los instructores internos o externos, de aula, material y equipo didáctico de apoyo, y servicio de cafetería.

4.4.5 En los casos en que la capacitación y adiestramiento se efectúe externamente mediante la contratación de servicios de instructores independientes u organismos o empresas especializadas, el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo deberán de verificar que el instructor, los cursos y las instituciones cuenten con las autorizaciones y registros correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4.5 Instrumentación de la capacitación

4.5.1 Cuando la impartición de un curso de capacitación cerrado requiera de la contratación de un instructor externo, el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo deberán de elaborar las Bases Técnicas respectivas, considerando las características técnicas que debe cubrir la institución capacitadora, número de horas, horario, fecha, objetivo, contenido temático del curso, etc.

4.5.2 Para la contratación de cursos de capacitación externa, mediante adjudicación directa, invitación restringida o licitación, el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo deberán de contemplar los lineamientos normativos fijados en el manual de procedimientos de adquisiciones de bienes muebles y servicios, clave AD-004/94 del 18 de abril de 1994.

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

4.5.3 Para la contratación de servicios de capacitación externa cerrada, persona física o moral, el Departamento de Capacitación de oficinas

centrales, y el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo deberán de coordinarse con el área jurídica y/o adquisiciones, a fin de que se elabore el Contrato de Prestación de Servicios Profesionales respectivo.

4.5.4 Cuando algún trabajador de "LA ORGANIZACIÓN" participe en un curso de capacitación externo abierto, deberá de requisitar el formato "Solicitud de Capacitación Externa" **(Anexo 12)**, y el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo deberá solicitarle la suscripción de un "Convenio de Capacitación" **(Anexo 13).** La comprobación de los gastos del curso, deberá de efectuarla el trabajador capacitado.

4.5.5 Cuando el curso de capacitación sea cerrado, interno o externo, el Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en el centro de trabajo deberá de proporcionar a cada participante, al inicio del curso, el Formato "Ficha de Registro", a fin de elaborar posteriormente las Constancias de Habilidades Laborales **(Anexo 14)**.

4.6 Financiamiento de la Capacitación

4.6.1 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, deberá de elaborar, durante el mes de agosto del año en curso, el Anteproyecto de Presupuesto Anual de Capacitación para el siguiente año, y en el mes de enero del año siguiente, el Presupuesto Definitivo para el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento de "LA ORGANIZACIÓN", mediante el llenado de los formatos: "Detección de Necesidades.

4.6.2 La Dirección de Administración de oficina central, es el área responsable de presentar anualmente ante la Dirección de Finanzas, el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento de "LA ORGANIZACIÓN", para su autorización, en la fecha solicitada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

4.6.3 Una vez que se haya aprobado el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la entidad, se podrán ejercer previa autorización de la Subdirección de Recursos Humanos de oficina central, los recursos destinados para tal fin en la totalidad de los centros de trabajo de "LA ORGANIZACIÓN".

4.6.4 Los directores de área de oficinas centrales y/o el gerente del centro de trabajo deberán elaborar y autorizar la solicitud de liberación de recursos, para la impartición de los cursos incluidos dentro del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento de las Plantas, Programas de Abasto Social y Oficinas Centrales, esta deberá ser dirigida con 15 días de anticipación a la fecha de inicio del curso a la Subdirección de Recursos Humanos de oficina central, anexando a la solicitud el formato "Descripción del Curso" **(Anexo 16).**

4.6.5 La Subdirección de Recursos Humanos sólo podrá autorizar cursos de capacitación, no incluidos en el Plan y Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento de las Plantas, Programas de Abasto Social y Oficinas Centrales, a solicitud expresa del Director de Area o del Gerente del centro de trabajo, según sea el caso, debiendo anexar para tal efecto, el formato "Descripción del Curso", con 15 días de anticipación a la fecha de inicio del curso **(Anexo 16).**

4.7 Evaluación de la Capacitación

4.7.1 El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en el centro de trabajo deberán de evaluar al finalizar cada curso de capacitación o adiestramiento, el contenido y desarrollo del mismo, así como la calidad y desempeño del instructor, mediante la aplicación a cada participante del formato "Evaluación del Curso e Instructor" **(Anexo 17)**.

4.7.2 El Departamento de Recursos Humanoso el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo para efectuar la evaluación de la capacitación o adiestramiento, deberán considerar indicadores tales como si los conocimientos técnico-administrativos y habilidades otorgadas

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

permitieron perfeccionar y actualizar el desempeño en el trabajo; si se coadyuvó a prevenir riesgos de trabajo; si se incrementó la productividad y la calidad del servicio; si se mejoraron las aptitudes y actitudes del trabajador; si se preparó al trabajador para ocupar una plaza vacante de nueva creación o de nivel superior; si se proporcionó información sobre la nueva tecnología; etc.

4.7.3 El Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales en los centros de trabajo deberán de evaluar semestralmente, en coordinación con los jefes de área y el representante sindical en caso de que lo hubiere, el costo-beneficio de la capacitación impartida, y remitir anualmente el informe respectivo a la Subdirección de Recursos Humanos de oficina central.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

V. PROCEDIMIENTO

5.1 Descripción de Actividades

RESPONSABLE	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN
Departamento de Capacitación de Oficina Central, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	1	Detecta semestralmente necesidades de capacitación general y específica e instructores internos en su área de trabajo (Formatos FC-01 y FC-02).Los Programas de Abasto Social y Plantas envían documentación al Departamento de Capacitación-Oficina Central.
Departamento de Capacitación-Oficina Central	2	Recibe información, analiza y elabora Anteproyecto del Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento en el mes de agosto del año en curso.
Subdirección de Recursos Humanos - Oficina Central	3	Revisa anteproyecto de Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento y lo turna a la Dirección Jurídica y de Recursos Humanos-Oficina Central.
Dirección Jurídica y de Recursos Humanos - Oficina Central	4	Autoriza anteproyecto de Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento y envía a la Dirección de Finanzas-Oficina Central.
Dirección de Finanzas - Oficina Central	5	Recibe anteproyecto de Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento y continúa trámite ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

	No.	
Departamento de Capacitación-Oficina Central	6	Analiza y evalúa los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento Específicos de cada centro de trabajo, en el mes de octubre del año en curso.
Departamento de Capacitación-Oficina Central	7	Elabora el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento para el año siguiente, en noviembre del año en curso. (Formato FC-03).
Subdirección de Recursos Humanos - Oficina Central	8	Revisa el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento, y lo turna a la Dirección Jurídica y de Recursos Humanos-Oficina Central para su autorización.
Dirección de Administración. - Oficina Central	9	Autoriza el Plan y Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento, en noviembre del año en curso, lo envía a la Dirección de Finanzas-Oficina Central para continuar su trámite ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Dirección de Finanzas - Oficina Central	10	Da a conocer el presupuesto autorizado para capacitación y adiestramiento en la fecha del oficio de autorización enviado por SHCP.
Dirección de Finanzas - Oficina Central	11	Autoriza el ejercicio del presupuesto de Capacitación y Adiestramiento, en los siguientes quince días de recibido el oficio de autorización.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN
Departamento de Capacitación-Oficina Central	12	Elabora comunicación para dar a conocer a los centros de trabajo su presupuesto asignado para capacitación.
Subdirección de Recursos Humanos-Oficina Central	13	Envia comunicación a los centros de trabajo, y autoriza su ejercicio presupuestal.
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	14	Registra y/o actualiza ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (Formato DC-1).
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	15	Registra y/o modifica ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social su Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento. (Formato DC-2).
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	16	Con base a su Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento específico, organiza, coordina y supervisa la instrumentación de la capacitación.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	17	Define si el curso con costo, es abierto o cerrado.
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	17.1	Si el curso es cerrado con costo, elabora bases técnicas, presenta propuesta de tres instituciones capacitadoras y entrega documentación según sea el caso al área de Administración y Finanzas de su centro y/o a la Subdirección de Adquisiciones de Oficina Central para continuar el proceso de contratación del curso.
Subgerencia de Administración y Finanzas del Centro de Trabajo y/o Subdirección de Adquisiciones de Oficina Central.	17.1.1	Realiza los tramites pertinentes para la contratación del curso.
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	17.1.2	Define la institución capacitadora, solicita el visto bueno de la Subdirección de Recursos Humanos-Oficina Central para la liberación de los recursos y envía soporte documental 15 días antes del inicio del curso (Formato FC-04).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN
Subdirección de Recursos Humanos - Oficina Central	17.1.3	Recibe y evalúa soporte documental del curso, si es correcto instruye al área de Capacitación-Oficina Central para elaborar oficio de liberación de recursos, si no, remite la documentación al centro de Trabajo.
Departamento de Capacitación-Oficina Central	17.1.4	Elabora oficio de liberación de recursos financieros y envía a la Subdirección de Recursos Humanos-Oficina Central.
Subdirección de Recursos Humanos-Oficina Central	17.1.5	Autoriza la liberación de recursos a la Subdirección de Tesorería-Oficina Central para continuar trámite.
Subdirección de Tesorería-Oficina Central	17.1.6	Realiza los trámites respectivos para la liberación de los recursos financieros para el centro de trabajo.
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	17.2	Si el curso es abierto y con costo, elabora Solicitud de Capacitación Externa para cada participante, y la entrega al área de Administración y Finanzas del centro de trabajo y/o Subdirección de Tesorería-Oficina Central para su trámite. (Formato FC-05).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN
Subdirección de Recursos Humanos - Oficina Central	17.2.1	Autoriza el curso y la liberación de los recursos financieros.
Subgerencia de Administración y Finanzas-Centro de Trabajo y/o Subdirección de Tesoreria-Oficina Central	17.2.2	Recibe "Solicitud de Capacitación Externa", y efectúa los trámites necesarios para su pago.
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	17.2.3	Solicita al participante la suscripción del Convenio de Capacitación respectivo, entrega una copia al área jurídica, otra al participante y archiva el original. (Formato FC-06).
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	18	Coordina y supervisa la impartición de los cursos de capacitación.
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	19	Al inicio del curso, abre expediente individual y/o del curso y entrega Ficha de Registro a cada participante. (Formato FC-07).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

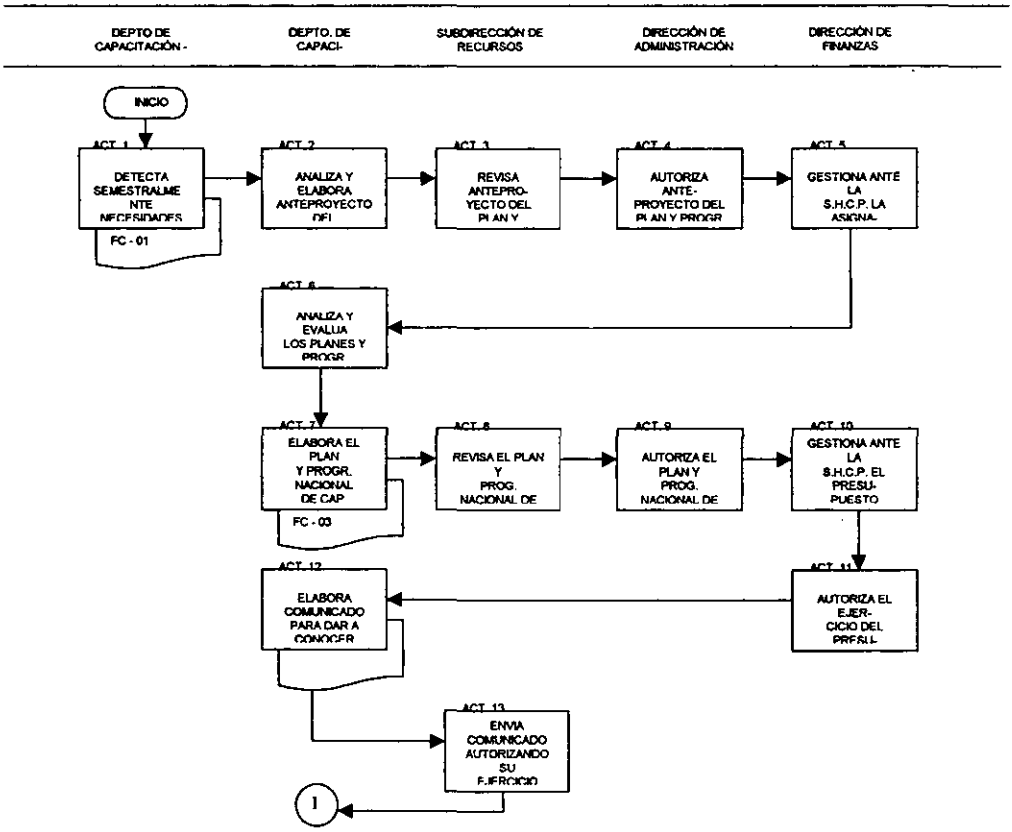
DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	20	Al término del curso solicita a cada participante, efectúe la evaluación del curso y del instructor, y elabora Constancias de Habilidades. (Formatos FC-08 y DC-4).
El Departamento de Capacitación de oficinas centrales, y/o el Departamento de Recursos Humanos o el de Relaciones Industriales del centro de trabajo	21	Al término del curso supervisa que se efectúe la comprobación del gasto de capacitación, integra el expediente del participante y/o del curso con la documentación respectiva, y archiva.
Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales	22	Elabora mensualmente el Reporte Cursos de Capacitación, dentro de los cinco primeros días del mes posterior al que se informa, y lo envía a la Subdirección de Recursos Humanos-Oficina Central. (Formato FC-09)
Subdirección de Recursos Humanos - Oficina Central	23	Recibe "Reporte de Cursos de Capacitación" y turna al área de Capacitación-Oficina Central para su análisis.
Departamento de Capacitación-Oficina Central	24	Revisa "Reporte de Cursos de Capacitación", si es correcto archiva, si no, remite observaciones al centro de trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

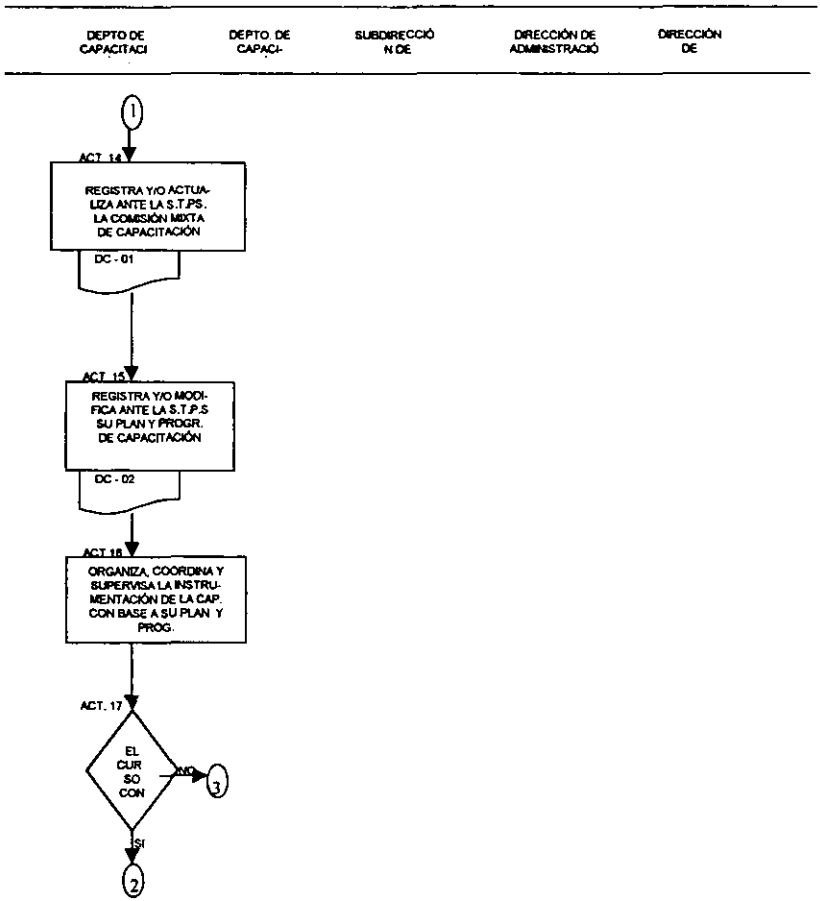
DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA

5.2 Diagrama de Flujo



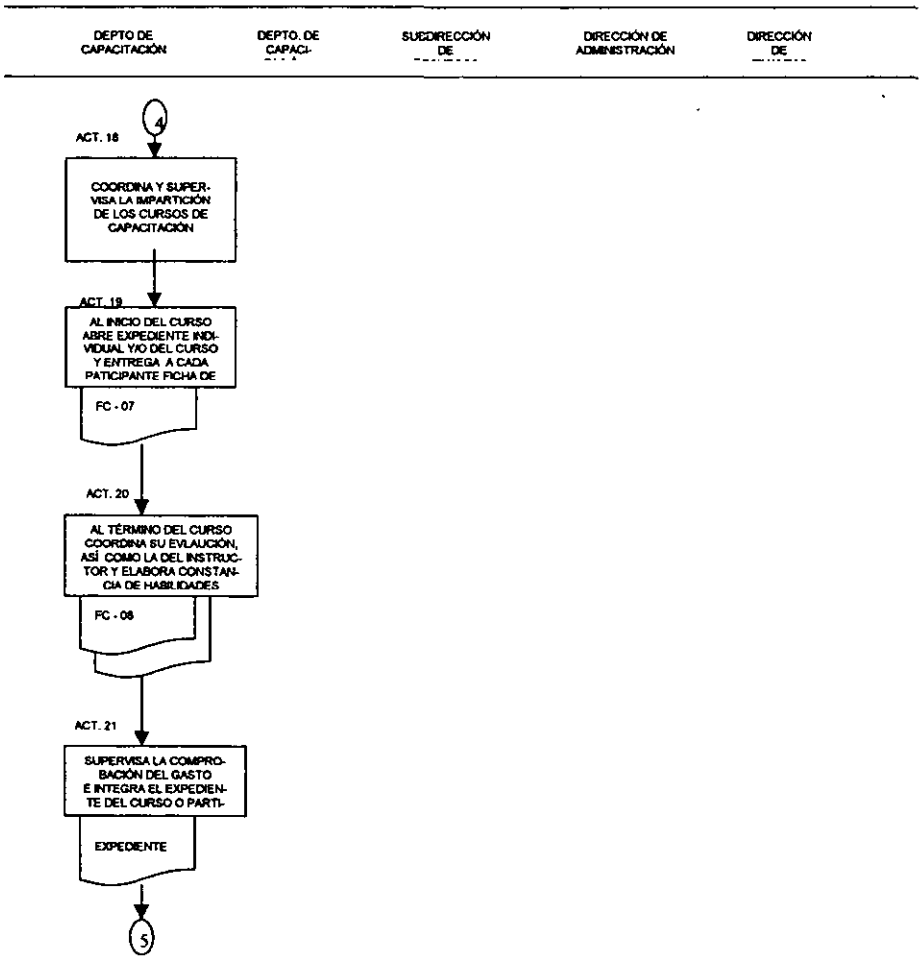
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA



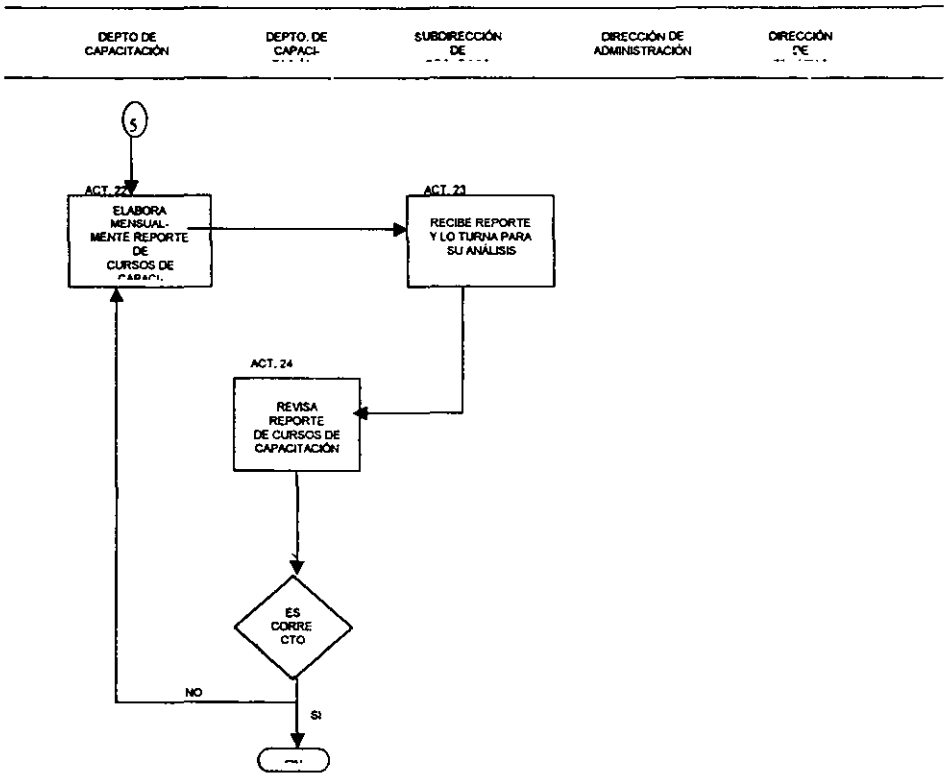
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA



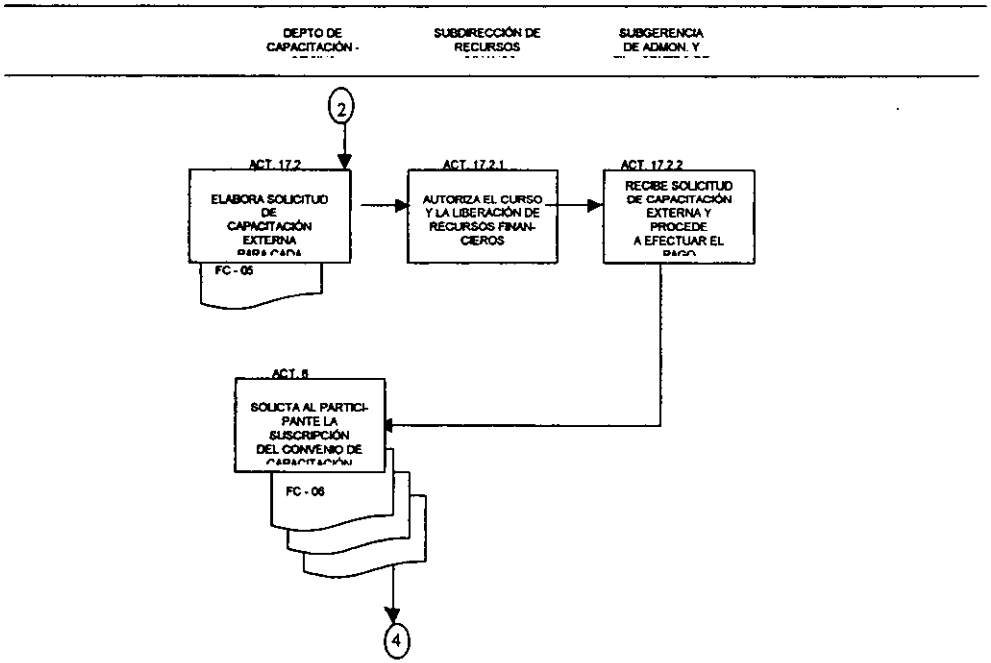
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA



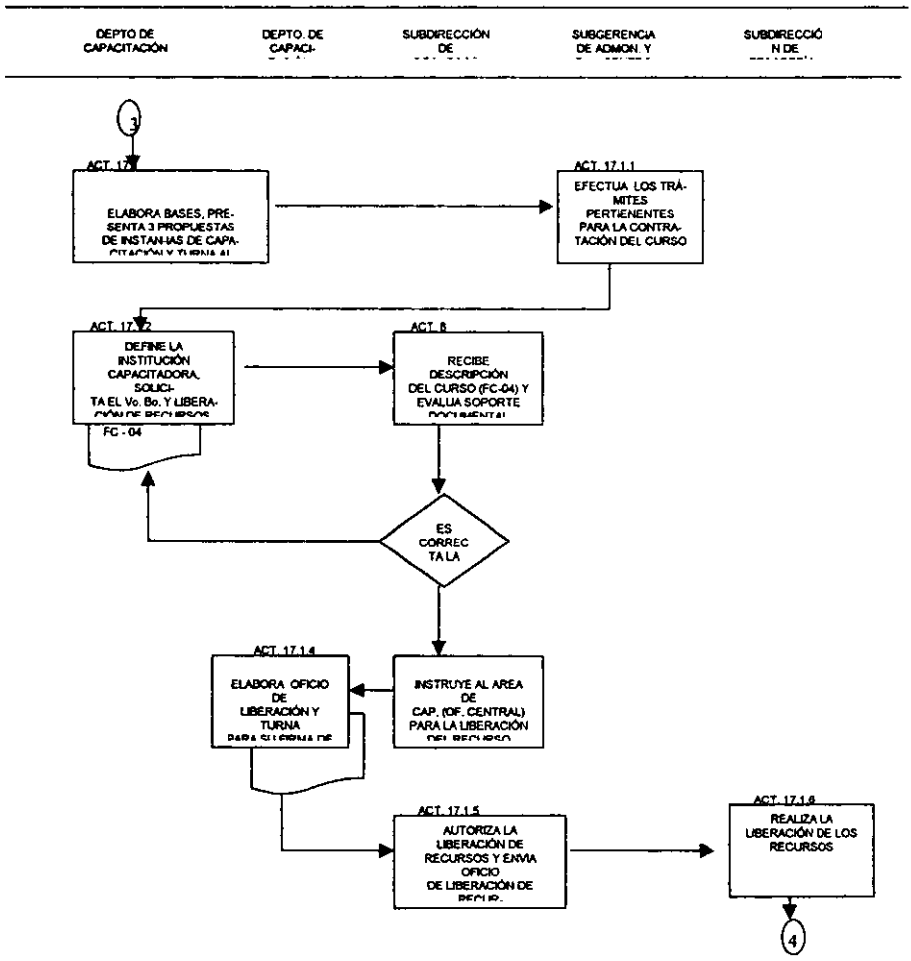
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	CAPACITACION	CLAVE
AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA



DENOMINACION	**CAPACITACION**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

VI.

A N E X O S

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ENTIDAD FEDERATIVA: _____

AÑO _____

CENTRO DE TRABAJO: _____

No.	CURSO SUGERIDO	DEPARTAMENTO QUE REQUIERE EL CURSO	CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO NECESITA FORTALECER	MEJORAS A IMPLEMENTAR EN EL DEPARTAMENTO AL RECIBIR EL CURSO	EL DEPARTAMENTO HA RECIBIDO ANTES ESTE CURSO

FC-01

_____

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ENTIDAD FEDERATIVA: 1

CENTRO DE TRABAJO: 2

AÑO 3

No.	CURSO SUGERIDO	DEPARTAMENTO QUE REQUIERE EL CURSO	CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO NECESITA FORTALECER	MEJORAS A IMPLEMENTAR EN EL DEPARTAMENTO AL RECIBIR EL CURSO	EL DEPARTAMENTO HA RECIBIDO ANTES ESTE CURSO
4	5	6	7	8	9

FC-01

10

FORMATO

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INSTRUCCIONES DE LLENADO

	EN	SE ANOTARA
1	ENTIDAD FEDERATIVA	El nombre de la entidad federativa, donde se encuentra el centro de trabajo.
2	CENTRO DE TRABAJO	La denominación del centro de trabajo, ejemplo : Programa de Abasto Social Morelos o Planta Jiquilpan.
3	AÑO	El año que se llevará a cabo el Programa de Capacitación y Desarrollo.
4	NÚMERO	Un número progresivo a cada curso.
5	CURSO SUGERIDO	El nombre del curso que se pretende impartir en el centro de trabajo.
6	DEPARTAMENTO QUE REQUIERE EL CURSO	El nombre del departamento que solicita el curso de Capacitación. Ejemplo : Departamento de Mantenimiento, Departamento de Padrón de Beneficiarios, etcétera.
7	CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO NECESITA FORTALECER	De manera específica se deben señalar los conocimientos y/o habilidades técnicas , administrativas u operativas que se deben reforzar en el departamento para desempeñar eficientemente el trabajo.
8	MEJORAS A IMPLEMENTAR EN EL DEPARTAMENTO AL RECIBIR EL CURSO	De manera breve y específica indicar los resultados cualitativa y cuantitativamente que se esperan de la capacitación.
9	EL DEPARTAMENTO HA RECIBIDO ANTES ESTE CURSO	Si se ha impartido o no con anterioridad el curso. Si la respuesta es afirmativa, se menciona la fecha y el nombre del curso.
10	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE DEPARTAMENTO	Se anotará el nombre y la firma del Jefe de Departamento del área solicitante.

FC-01

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

CARTERA DE INSTRUCTORES INTERNOS

Centro de Trabajo:_____

Nombre del Instructor	Cursos que puede impartir	Nivel Académico	Experiencia en el área	Puesto	Horario	Teléfono del Centro de Trabajo

FC-02

DIRECCIÓN DEADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

CARTERA DE INSTRUCTORES INTERNOS

Centro de Trabajo: (1)

Nombre del Instructor	Cursos que puede impartir	Nivel Académico	Experiencia en el área	Puesto	Horario	Teléfono del Centro de Trabajo
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

FC-02

FORMATO

CARTERA DE INSTRUCTORES INTERNOS

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN		SE ANOTARA
1	CENTRO DE TRABAJO	El nombre del centro de trabajo al cual pertenece la cartera de instructores. Ej.: Planta Tláhuac o Programa de Abasto Social Yucatán.
2	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	El nombre completo del trabajador que puede impartir capacitación interna
3	CURSOS QUE PUEDE IMPARTIR	El nombre del curso o materia que el trabajador puede impartir
4	NIVEL ACADEMICO	El último grado de escolaridad del trabajador
5	EXPERIENCIA EN EL AREA	Los conocimientos o experiencia que tiene el trabajador respecto a la materia que va a impartir
6	PUESTO	El puesto que ocupa actualmente el trabajador dentro del centro de trabajo
7	HORARIO	El horario en que el trabajador está dispuesto a impartir capacitación
8	TELEFONO DEL CENTRO DE TRABAJO	El número telefónico donde se puede localizar al trabajador que va a impartir capacitación

FC-02

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

ENTIDAD FEDERATIVA _____
CENTRO DE TRABAJO _____
AÑO _____

PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
1998

NOMBRE DEL CURSO		UNIVERSO A CAPACITAR		MANDO O		MANDO M		MANDO S		INSTRUCTOR INT.		INSTRUCTOR EXT.		DURACION NO. DE HORAS		LUGAR DE IMPARTICION	COSTO AUTORIZADO	COSTO LIBERADO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	OBSERVACIONES
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
	P																														INSTRUCTOR:
	R																														FECHA:
TOTAL	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R																	

DIFERENCIA:

O = OPERATIVO
M = MEDIO
S = SUPERIOR

INT= INTERNO
EXT= EXTERNO

P = PROGRAMADO
R= REALIZADO

FC-63

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION
ELABORO

NOMBRE Y FIRMA DEL SUBGERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
VISTO BUENO

NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE SINDICAL

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE Y/O DIRECTOR DE AREA
AUTORIZO

FORMATO

PLAN Y PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES DE LLENADO

	EN	SE ANOTARA
1	ENTIDAD FEDERATIVA	El nombre de la entidad federativa, donde se encuentra el centro de trabajo.
2	CENTRO DE TRABAJO	La denominación del centro de trabajo, ejemplo : Programa de Abasto Social Morelos o Planta Jiquilpan.
3	AÑO	El año que se llevará acabo el Programa de Capacitación y Desarrollo.
4	NOMBRE DEL CURSO	La denominación del curso que se va a impartir.
5	UNIVERSO A CAPACITAR	El número total de personas que se van a capacitar.
6	MANDO	El número especifico de personas que se van a capacitar en cada nivel, ya sea Operativo, Medio o Superior (la suma de estos debe ser igual a la del universo a capacitar).
7	INSTRUCTOR	Si el personal es instructor de Liconsa será interno o si es instructor de la institución que otorga la capacitación será externo .
8	IMPARTICIÓN DEL CURSO (LUGAR)	Si se llevará a cabo en las instalaciones del prestador del servicio de capacitación o en las instalaciones de Liconsa.
9	COSTO	El costo total del curso incluyendo el I.V.A., así como gastos indirectos, tales como : cafetería, renta aula, renta de equipo, reproducción de material , compra de material, etcétera.
10	CALENDARIZACIÓN DE ENERO A DICIEMBRE	Se marcará con negro la semana(s) del mes que se tiene programado impartir el curso, en el espacio comprendido en la línea marcada con la letra "P" (programado).
11	OBSERVACIONES	La información adicional que se estime pertinente para aclarar algún punto relacionado con el curso.

FC-03

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo

Dirección General de Capacitación y Productividad

ACUERDO POR EL QUE SE FIJAN CRITERIOS GENERALES Y SE ESTABLECEN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES PARA LA REALIZACION DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Criterios administrativos, formatos e instructivos

JAVIER BONILLA GARCIA, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 123, Apartado A, fracciones XIII y XXXI, último párrafo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 40 fracciones I y VI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 3°, tercer párrafo, 132, fracción XV, 153-A, 153-B, 153-C, 153-D, 153-F, 153-I, 153-J, 153-N, 153-O, 153-P, 153-Q fracción VI, 153-R, 153-T, 153-U, 153-V, 537 fracción IV, 538, 539 fracción III, incisos a), c), d) y e) y fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, y 1, 3, 5 y 19, fracciones II, V, VI, VII, VIII, IX, y XI del Reglamento Interior de esta Secretaría, y

CONSIDERANDO

Que de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, denominada en lo sucesivo la "Secretaría", cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas; aprobar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten; autorizar y registrar a las instituciones y personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores y, en su caso, revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos, así como establecer registros de listas de constancias relativas a trabajadores capacitados;

Que mediante Oficios números 01005, 01006, 01007, 01008 y 01009, de fecha 2 de agosto de 1984, publicados en el **Diario Oficial de la Federación** del día 10 del mismo mes y año, y 02-B-1024, de fecha 23 de agosto de 1985, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 10 de septiembre de 1985, se emitieron los criterios y formatos administrativos que deben utilizarse en las empresas para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; para la formulación y presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas; para la expedición de las constancias de habilidades laborales y para la presentación ante esta Dependencia de las listas correspondientes; los relativos a la autorización y registro de agentes capacitadores, así como los criterios para la definición, establecimiento y registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento;

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el día 31 de mayo de 1995, considera la necesidad de facilitar y fomentar la actividad productiva, a través de la reducción de los requisitos y trámites que deben cumplir las empresas, así como de programas y acciones dirigidos a la mayor capacitación de la fuerza laboral y al mejoramiento sostenido de su productividad y calidad;

Que el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 28 de mayo de 1996, señala que debe impulsarse un importante esfuerzo de desregulación y simplificación administrativa en todos los ámbitos y niveles de gobierno, así como el mejoramiento permanente de los servicios gubernamentales;

Que el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 7 de enero de 1997 establece la necesidad de revisar y simplificar el proceso administrativo de registro de las obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento, con el fin de convertirlo en un elemento promotor de las ventajas de la capacitación para los trabajadores y las empresas, que permita articular adecuadamente las acciones de difusión y de asistencia técnica de la Autoridad, con las partes del proceso capacitador que es necesario fortalecer en los centros de trabajo, y

Que dentro del marco del Acuerdo Presidencial para la Desregulación de la Actividad Empresarial, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 24 de noviembre de 1995, se ha procedido a revisar y evaluar las disposiciones administrativas derivadas de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las obligaciones patronales y dar mayor importancia a los esfuerzos específicos que se deben realizar en cada empresa para la formación y actualización de la fuerza laboral, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO POR EL QUE SE FIJAN CRITERIOS GENERALES Y SE ESTABLECEN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES PARA LA REALIZACION DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO PRIMERO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

I. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a la necesidades de los trabajadores y de la propia empresa;

II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del Contrato-Ley;

III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupe, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas, y

IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1, según el modelo anexo. La Secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas:

I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador;

II. Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B. Podrán formularse en tres modalidades:

i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.

ii. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.

iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C. Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.

D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:

i. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.

ii. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;

III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;

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

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

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto de este Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores, y

VI. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaria en el formato DC-2B, según el modelo anexo. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaria no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

ARTÍCULO TERCERO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales

que se expidan a los trabajadores y para la presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaría:

I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;

II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

A. Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.

B. Serán autentificadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designados por la misma.

C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se lleven a cabo en la empresa.

D. Para su expedición se utilizará el formato DC-3, según el modelo anexo, y

III. Las empresas deberán hacer del conocimiento de la Secretaría, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato DC-4, según el modelo anexo, dentro de los veinte días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la Secretaría.

ARTÍCULO CUARTO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos:

I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores;

II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:

A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.

B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;

III. Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:

i. El formato de solicitud DC-5, según modelo anexo.

ii. Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos. Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán asentados en el formato DC-5, información a partir de la cual la Secretaría llevará el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientes soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, deberán presentar la siguiente documentación:

i. El formato DC-5, según modelo anexo.

ii. Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empírica o académicamente.

iii. Dos fotografías tamaño infantil.

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá un acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado, deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría, mediante la presentación del formato DC-5, su autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, para modificar la plantilla de instructores. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del Artículo Quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite una objeción por escrito

en un plazo de cinco días hábiles, la referida solicitud se considerará autorizada;

V. Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema, conforme a las disposiciones legales aplicables en materia de derechos de autor, y

VI. La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente Acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, o bien cuando la Secretaría compruebe esta circunstancia en ejercicio de sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando el derecho de audiencia correspondiente.

ARTÍCULO QUINTO.- La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente Acuerdo, deberá presentarse a la Secretaría en formatos que se ajusten al diseño y contenido de los modelos anexos, en tamaño carta, conforme a los lineamientos señalados en el instructivo que se adjunta. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo o en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la propia Secretaría de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

A solicitud de los interesados, las listas de constancias de habilidades laborales podrán presentarse a través de medios magnéticos, para lo cual se deberán asentar en el formato DC-4 los datos generales de la empresa señalados, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, respetando las características de dicho formato, en un diskette de 3.5 pulgadas.

TRANSITORIOS

PRIMERO. Publíquese el presente Acuerdo en el **Diario Oficial de la Federación** y, por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo de la Secretaría, promuévase su publicación en los periódicos o gacetas oficiales de todas las entidades federativas del país.

El presente Acuerdo entrará en vigor a los noventa días siguientes de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación.**

SEGUNDO. Quedan sin efecto los oficios que a continuación se indican, expedidos por el C. Subsecretario "B" de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

I. Oficio número 01005 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la constitución, funcionamiento y registro de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento;

II. Oficio número 01006 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el Diario **Oficial de la Federación** del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los planes y programas de capacitación y adiestramiento;

III. Oficio número 01007 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de las constancias de habilidades laborales;

IV. Oficio número 01008 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** del 10 de agosto de 1984, que establece los criterios para la autorización y registro de agentes capacitadores;

V. Oficio número 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** del 10 de agosto de 1984, que establece criterios y formatos para el registro de sistemas generales de capacitación y adiestramiento; y

VI. Oficio número 02-B-1024 de fecha 23 de agosto de 1985, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** del 10 de septiembre de 1985, que establece los criterios y el formato para la presentación y registro de la comisión mixta de capacitación y de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, para las empresas hasta con 19 trabajadores.

TERCERO. Los registros de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, los de sistemas y programas generales de capacitación y los relativos a los agentes capacitadores externos, otorgados por la Secretaría hasta la fecha de publicación de este Acuerdo, continuarán siendo vigentes.

Dado en la ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de abril de mil novecientos noventa y siete.-

El Secretario del Trabajo y Previsión Social

Javier Bonilla García

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LOS FORMATOS PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

FORMATO DC-1. INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indícarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa o patrón.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa.

Número de trabajadores de la empresa. Indicar la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios.

Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige la comisión mixta. Indicar el número de establecimientos en los cuales rige la comisión mixta. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios. Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:

- **Número consecutivo.** Asignar números en orden ascendente.
- **Domicilio.** Anotar calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos.
- **Registro federal de contribuyentes.** Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- **Registro patronal del IMSS.** Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Número de integrantes. Indicar el número de representantes que forman la comisión mixta, en el entendido que la mitad de ellos corresponde a los trabajadores y la mitad al patrón.

Fecha de constitución. Indicar la fecha anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día correspondientes.

AUTENTIFICACION

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa por el patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, asi como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-2. PRESENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa o patrón. Esta información solamente debe anotarse la primera vez que la empresa o patrón presente el formato ante la STPS, o en caso de que haya cambiado.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

Número de trabajadores de la empresa. Indicar el número de trabajadores que laboran en la empresa. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios.

Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.

Fecha de celebración o revisión Contrato Colectivo o Contrato Ley. Indicar la fecha en que se celebró, revisó o prorrogó el contrato de trabajo correspondiente, anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

INFORMACION SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación. Señalar con números del 1 al 5, el orden de importancia de los objetivos por los cuales se lleva a cabo el plan y programas de capacitación y adiestrmiento. No se debe repetir ningún número.

Modalidad de la capacitación. Marcar con una "X" la modalidad que haya adoptado la empresa para la capacitación de los trabajadores: plan y programas específicos, plan común con otras empresas o sistema general para la rama industrial o actividad económica a la que pertenece.

Número de establecimientos en los que rige el plan. Indicar el número de establecimientos en los cuales rigen el plan y los programas de capacitación y adiestramiento. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios. Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:

- **Número consecutivo.** Asignar números en orden ascendente.
- **Domicilio.** Anotar calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos
- **Registro federal de contribuyentes.** Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- **Registro patronal del IMSS.** Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Número de etapas del plan. Indicar el número de etapas o ciclos durante las cuales se impartirá la capacitación a los trabajadores de la empresa.

Periodo de vigencia del plan. Indicar las fechas de inicio y conclusión del plan anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día correspondientes. Dicho periodo no deberá exceder de cuatro años.

AUTENTIFICACION

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

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

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial. Anotar el nombre completo de la asociación empresarial que solicita el registro.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial del solicitante.

Nombre del sistema general. Anotar un nombre indicativo de la rama de actividad económica en la que se aplica el sistema general.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Hoja ___ de ___ . Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.

Nombre del programa. Indicar la denominación completa de cada uno de los programas generales de capacitación y adiestramiento que se presentan para autorización.

Contenido temático. Anotar la denominación completa de los temas principales que integran los módulos de cada programa general.

AUTENTIFICACION

Representante legal de la asociación empresarial. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante legal de la asociación empresarial.

Lugar y fecha de elaboración de elaboración de la solicitud. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-3. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Deberá entregarse el original al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación y adiestramiento.
- La empresa o patrón deberá conservar copia solamente de las constancias relacionadas en la última lista de constancias de habilidades laborales presentada ante la STPS mediante el formato DC-4.

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre. Anotarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al trabajador.

Puesto. Anotar la denominación del puesto que desempeña el trabajador en la empresa.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo bajo el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa del curso de capacitación y adiestramiento que se impartió al trabajador.

Duración en horas. Anotar la cantidad de horas en que se impartió el curso de capacitación y adiestramiento.

Periodo de ejecución. Indicar las fechas, con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día, en que se inició y terminó el curso de capacitación y adiestramiento.

Nombre del agente capacitador. Anotar el nombre de la Institución o escuela de capacitación a la que pertenece el instructor que impartió el curso. En caso de que se trate de un instructor interno, anotar el nombre de la empresa en que labora. En caso de un instructor independiente, anotar su nombre.

Nombre y firma del instructor. Anotar nombre y firma autógrafa del instructor que impartió al trabajador el programa o curso de capacitación y adiestramiento al que se hace mención.

AUTENTIFICACION

Representante de los trabajadores. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante de los trabajadores.

Representante de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa.

FORMATO DC-4. LISTA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Entregar el formato original a la autoridad laboral anexando el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- La empresa solamente deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista presentada a la autoridad laboral.
- Para la presentación por medios magnéticos, requisitar el formato DC-4 con los datos generales y nombre y firma del patrón o representante legal, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, en un diskette de 3.5 pulgadas

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

Hoja ___ de ___ . Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de la lista de constancias de habilidades laborales.

Nombre del trabajador. Anotar el nombre de cada uno de los trabajadores a quienes se les expidieron las constancias de habilidades laborales durante el año que se informa, en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Número de constancias expedidas al trabajador. Indicar el número de constancias de habilidades laborales que se hayan expedido a un mismo trabajador durante el periodo al que se refiere la lista correspondiente.

AUTENTIFICACION

Patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-5. SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO

INSTRUCCIONES GENERALES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.
- Entregar el formato a la autoridad laboral, solamente en original.
- Anexar los siguientes documentos:
- En el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, anexar copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos, cuando se trate de personas morales, o una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin, cuando se trate de personas físicas.
- En el caso de instructores independientes, copias de documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y de dos fotografías tamaño infantil.

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la persona física o moral que solicita la autorización y registro como agente capacitador. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la persona física o moral solicitante del registro como agente capacitador.

Registro patronal del IMSS. Anotar, en su caso, el número de registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial del agente capacitador. Esta información solamente debe anotarse la primera vez que el agente capacitador presente el formato ante la STPS, o en caso de que haya cambiado.

Tipo de solicitud que presenta. Marcar con una " X " si se solicita: registro inicial, la modificación de plantilla de instructores (en caso de instituciones o escuelas), modificación de programas o cursos, o registro de nuevos programas o cursos.

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Hoja ___ de ___ . Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.

Número consecutivo. Anotar un número progresivo para cada uno de los programas o cursos de capacitación que se presentan.

Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa de los programas o cursos de capacitación que se presentan.

Temas principales. Anotar la denominación completa de los temas principales que integran el contenido del programa o curso de capacitación; esta anotación se hará para cada programa.

Duración. Anotar la cantidad de horas de instrucción que comprende el programa o curso de capacitación.

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Esta sección solamente debe llenarse en el caso de institución capacitadora.

Número consecutivo. Anotar un número progresivo para cada uno de los instructores que conforman la plantilla de la institución o escuela que solicita la autorización y registro.

Nombre del instructor. Anotarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a cada instructor.

Especialidad. Anotar la especialidad que tenga cada instructor que conforma la plantilla.

AUTENTIFICACION

Nombre y firma del solicitante o representante legal. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa por el solicitante o representante legal de la institución o escuela de capacitación.

Lugar y fecha de elaboración de la solicitud. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes | Registro patronal del I.M.S.S.

Calle | No. Ext. | No. Int. | Colonia

Localidad | Código postal | Municipio o delegación política

Entidad federativa | Teléfono (s)

Actividad específica o giro

Número de trabajadores de la empresa | Tipo de contrato: Individual ☐ Colectivo ☐ Ley ☐

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */ | Número de integrantes | Fecha de constitución: Año Mes Día

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

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboracion de este informe

Año Mes Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R F C y registro del I M S S de los establecimientos en los que rige la comision.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a maquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.

DC-1 Reverso

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razon social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle | No. Ext. | No. Int. | Colonia

Localidad | Código postal | Municipio o delegación política

Entidad federativa | Teléfono (s)

Actividad específica o giro

Número de trabajadores de la empresa

Tipo de contrato: Individual ☐ Colectivo ☐ Ley ☐

Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley: Año | Mes | Día

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitacion
Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia

- Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades ☐
- Proporcionar información de nuevas tecnologías ☐
- Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación ☐
- Prevenir riesgos de trabajo ☐
- Incrementar la productividad ☐

Modalidad de la capacitación
Marcar con una X la modalidad correspondiente

- Plan y programas especificos de la empresa ☐
- Planes y programas comunes de un grupo de empresas ☐
- Sistema general de una rama de actividad económica ☐

Número de establecimientos en los que rige el plan */

Número de etapas del plan ☐

Periodo de vigencia del plan: Del Año Mes Día al Año Mes Día

LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACION SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.

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

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

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

NOTAS

- Llenar a maquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaria del Trabajo y Prevision Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I M S S

DC-2 Reverso

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No Ext	No Int	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Nombre del sistema general			

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa	Contenido temático

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

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

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre

Registro Federal de Contribuyentes | Puesto

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes | Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso

Duración en horas	Periodo de ejecución		Año	Mes	Día		Año	Mes	Día
		De				a			

Nombre del agente capacitador

Nombre y firma del instructor

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores

Nombre y firma

Representante de la empresa

Nombre y firma

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador

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

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO

Formato DC-5

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes | Registro patronal del I.M.S.S.

Calle | No. Ext. | No. Int. | Colonia

Localidad | Código postal | Municipio o delegación política

Entidad federativa | Teléfono (s)

Tipo de solicitud que presenta

- Registro inicial ☐
- Modificación de programas o cursos ☐
- Modificación de plantilla de instructores ☐
- Registro de nuevos programas o cursos ☐

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Numero consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Llenar solamente en el caso de institución capacitadora

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

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

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

DC-5 Reverso

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

REPORTE DE CURSOS DE CAPACITACION

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION *(MENSUAL)*

ENTIDAD FEDERATIVA 1
CENTRO DE TRABAJO 2

AÑO: 14
MES: 15

No.	NOMBRE DEL CURSO	UNIVERSO CAPACITADO	AMBO		INSTRUCTOR			No. DE HORAS	NOMBRE DEL INSTRUCTOR O INSTITUCION	LUGAR DE IMPARTICION	FECHA	COSTO $	ERVACIONES
			O	M	S	INT.	EXT.						
3	4	5	6			7		8	9	10	11	12	13
	TOTAL												

O = OPERATIVO
M = MEDIO
S = SUPERIOR

P = PROGRAMADO
R= REALIZADO

16
RESPONSABLE DE CAPACITACION
ELABORO

17
SUBGERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
VISTO BUENO

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

REPORTE DE CURSOS DE CAPACITACION

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION *(MENSUAL)*

CENTRO DE TRABAJO: _____

AÑO _____
MES _____

No.	NOMBRE DEL CURSO	UNIVERSO CAPACITADO	AMBO		INSTRUCTOR			No. DE HORAS	NOMBRE DEL INSTRUCTOR O INSTITUCION	LUGAR DE IMPARTICION	FECHA	COSTO $	ERVACIONES
			O	M	S	INT.	EXT.						
	TOTAL												

O = OPERATIVO
M = MEDIO
S = SUPERIOR

P = PROGRAMADO
R= REALIZADO

RESPONSABLE DE CAPACITACION
ELABORO

SUBGERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
VISTO BUENO

FORMATO

REPORTE DE CURSOS DE CAPACITACIÓN
(MENSUAL)

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN		SE ANOTARA
1	ENTIDAD FEDERATIVA	El nombre de la entidad federativa donde se encuentra el centro de trabajo.
2	CENTRO DE TRABAJO	La denominación del centro de trabajo el cual envía el reporte.
3	(NUMERO) No.	El número progresivo de los cursos o eventos que se están reportando.
4	NOMBRE DEL CURSO	El nombre completo del curso o evento que se está reportando.
5	UNIVERSO A CAPACITAR	El numero total de trabajadores que se capacitaron en el curso o evento.
6	MANDO	El número específico de personas que se capacitaron por cada nivel, ya sea operativo, mando medio o mando superior (la suma de estos debe ser igual a la del universo capacitado).
7	INSTRUCTOR	Si el personal es instructor de LICONSA será interno; si es instructor de una institución que imparta capacitación o instructor independiente, será externo.
8	No. DE HORAS	El número total de horas que tuvo el curso o evento.
9	NOMBRE DEL INSTRUCTOR O INSTITUCIÓN	El nombre completo de la institución capacitadora o del instructor que impartió el curso o evento.

FORMATO

CANDIDATO A INSTRUCTOR INTERNO

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN		SE ANOTARA
1	NOMBRE	El nombre completo del trabajador que puede dar capacitación interna.
2	PUESTO ACTUAL	El puesto que ocupa el trabajador actualmente dentro del centro de trabajo.
3	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	El tiempo que tiene el trabajador en su puesto.
4	PUESTO ANTERIOR	El puesto que ocupaba anteriormente el trabajador dentro del centro de trabajo.
5	GRADO ESCOLAR	El último grado de escolaridad del trabajador.
6	ESTUDIA ACTUALMENTE	Si el trabajador realiza estudios actualmente, especificar el tipo de estudios que esta cursando.
7	CURSO	El nombre del curso que recibió el trabajador.
8	INSTITUTO	El nombre de la instancia capacitadora que realizó el curso.
9	FECHA APROXIMADA	El día, mes y año aproximado en el que el trabajador tomó el curso.
10	PAQUETE	El nombre del paquete computacional que maneja el trabajador y marcar el grado en que lo maneja.
11	CURSO IMPARTIDO	El nombre del curso que el trabajador haya impartido anteriormente.
12	DIRIGIDO A:	El nivel del personal al que se le impartió el curso, es decir, operativo, mando medio y/ó mando superior.
13	FECHA APROXIMADA	El día, mes y año aproximado en el que se impartió el curso.
14	DOMINIO DE LAS HABILIDADES	El grado en que el trabajador maneja las habilidades expositivas.
15	HORARIO	La hora y los días de la semana en los que el trabajador puede impartir la capacitación.
16	FECHA	La fecha tentativa en la que el trabajador puede impartir el curso o evento.
17	COMENTARIOS	Las observaciones o sugerencias que el trabajador desee proporcionar al área de capacitación.

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS SECTORIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

CANDIDATO A INSTRUCTOR INTERNO

NOMBRE:_____

PUESTO ACTUAL: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

PUESTO ANTERIOR:_____

GRADO ESCOLAR (NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS): _____

ESTUDIA ACTUALMENTE: SI ° NO

II. CAPACITACIÓN

1-- CAPACITACIÓN RECIBIDA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS (ENUNCIE EN FORMA CRONOLÓGICA)

CURSO	INSTITUCIÓN	FECHA APROXIMADA

2.- ¿MANEJAS ALGÚN PÀQUETE COMPUTACIONAL?

MARCA CON UNA "X" EL GRADO DE DOMINIO

PAQUETE	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
	O	O	O	O
	O	O	O	O
	O	O	O	O
	O	O	O	O

3.- ¿HAS PARTICIPADO COMO INSTRUCTOR EN ALGÚN CASO? SI NO

EN CASO AFIRMATIVO

CURSO IMPARTIDO	DIRIGIDO A	FECHA APROXIMADA

DIRECCION DEADMINISTRACION
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

DOCUMENTACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES

1.- EXPEDIENTE DEL CURSO

Datos generales del curso
Nombre del curso
Fecha de impartición (inicio y término)
Número de horas impartidas
Nombre de la Institución Capacitadora o Instructor Interno
No. de registro ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social de la institución capacitadora o instructor
R.F.C. del instructor interno

Trámite de Pago
Solicitud de capacitación externa
Copia de la Solicitud de Pago
Copia de la Afectación presupuestal*
Copia del Reporte de gastos efectuados por la empresa
Copia de la factura
Requisición de compras o Servicios **
Contrato de prestación de servicios **
Copia del soporte documental entregado al participante durante el desarrollo del curso

Contenido temático
Objetivo de curso
Temario

Asistencia
Lista de asistencia
Fichas de registro
Invitaciones

Evaluaciones
Evaluación de curso
Evaluación de los participantes
Copias de los diplomas, constancias o reconocimientos

* Sólo en los casos que se requiera, de acuerdo al manual de procedimientos de "Afectación Presupuestal
** Sólo en los casos de cursos cerrados que se hayan realizado por contratación de servicios de capacitación
*** Solo cuando el participante haya asistido a un curso de capacitación externo abierto y con costo

Continuación.

DOCUMENTACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES

2.- EXPEDIENTE DEL PARTICIPANTE

Constancia de habilidades laborales DC-4
Convenio de capacitación ***

* Sólo en los casos que se requiera, de acuerdo al manual de procedimientos de "Afectación Presupuestal

** Sólo en los casos de cursos cerrados que se hayan realizado por contratación de servicios de capacitación.

*** Solo cuando el participante haya asistido a un curso de capacitación externo abierto y con costo

DIRECCIÓN DEADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

SOLICITUD DE CAPACITACION EXTERNA

FECHA :_____

DATOS DEL EMPLEADO

NOMBRE:	No. NOMINA :
PUESTO :	R.F.C.
DIRECCION:	C. DE C. :
CENTRO DE TRABAJO :	
DESCRIPCION GENERICA DE LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO :	

DATOS DE LA CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO :	
INSTITUCION	REG. S.T. Y P.S. :
DOMICILIO:	TELEFONO : 5545312
LUGAR DE REALIZACION :	
FECHA :	COSTO : INSCRIPCION $
HORARIO :	IVA $
DURACION :	TOTAL $

OBJETIVO DEL CURSO

FC-05

TEMARIO DEL CURSO

•

SOLICITANTE	DIRECTOR DE AREA O GERENTE DE CENTRO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

DIRECCION DE PLANEACIÓN	SUBDIRECCION DE SEGUIMIENTO E INDICADORES DE GESTIÓN

NOTAS :

SE DEBERÁ DE ANEXAR FOLLETO INFORMATIVO DEL CURSO O EVENTO. Y AL CONCLUIR LA CAPACITACION, ENTREGARA COPIA DE LA CONSTANCIA DE PARTICIPACION Y DEL MATERIAL PROPORCIONADO EN EL EVENTO Y LLENAR UNA HOJA DE EVALUACION.

FC-05

DIRECCIÓN DEADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

SOLICITUD DE CAPACITACION EXTERNA

FECHA :_____

DATOS DEL EMPLEADO

NOMBRE: 1	No. NOMINA 5
PUESTO : 2	R.F.C. 6
DIRECCION: 3	C. DE C. : 7
CENTRO DE TRABAJO : 4	
DESCRIPCION GENERICA DE LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO : 8	

DATOS DE LA CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO : 9	
INSTITUCION 10	REG. S.T. Y P.S. : 13
DOMICILIO: 11	TELEFONO 14
LUGAR DE REALIZACION : 12	
FECHA : 15	COSTO : 16 INSCRIPCION $
HORARIO : 17	IVA $
DURACION : 18	TOTAL $

OBJETIVO DEL CURSO

19

FC-05

TEMARIO DEL CURSO

20

21

SOLICITANTE	DIRECTOR DE AREA O GERENTE DE CENTRO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

DIRECCION DE PLANEACIÓN	SUBDIRECCION DE SEGUIMIENTO E INDICADORES DE GESTIÓN

NOTAS :

SE DEBERÁ DE ANEXAR FOLLETO INFORMATIVO DEL CURSO O EVENTO. Y AL CONCLUIR LA CAPACITACION, ENTREGARA COPIA DE LA CONSTANCIA DE PARTICIPACION Y DEL MATERIAL PROPORCIONADO EN EL EVENTO Y LLENAR UNA HOJA DE EVALUACION.

FC-05

FORMATO

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN EXTERNA

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN		SE ANOTARA
1	NOMBRE	El nombre de la persona que asistirá al curso.
2	PUESTO	El puesto que ocupa el trabajador dentro de LICONSA.
3	DIRECCIÓN	La dirección del centro de trabajo al cual pertenece el trabajador que asistirá al curso.
4	CENTRO DE TRABAJO	El nombre del centro de trabajo al cual pertenece el trabajador.
5	No. DE NOMINA	El número de nomina del trabajador.
6	R.F.C.	El registro federal de contribuyentes del trabajador que asistirá al curso.
7	C. DE C.	El centro de costo al cual se encuentra adscrito el trabajador.
8	DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO	Las actividades que realiza el trabajador dentro del puesto que ocupa dentro de LICONSA.
9	NOMBRE DEL CURSO	El nombre del curso al cual asistirá el trabajador.
10	INSTITUCIÓN	El nombre completo de la instancia capacitadora que impartió el curso.
11	DOMICILIO	El domicilio en el cual se encuentra ubicada la instancia capacitadora.
12	LUGAR DE REALIZACIÓN	El domicilio en el que se llevará a cabo el curso.
13	REG. S.T.P.S.	El número con el cual está registrada la institución ante la Secretaria del trabajo y Previsión Social.
14	TELÉFONO	El número telefónico de la instancia capacitadora.
15	FECHA	Las fechas de inicio y término en las que se llevará a cabo el curso.

FC-05

EN	SE ANOTARA
16 COSTO	El costo total del curso desglosando el costo de inscripción y el I.V.A.
17 HORARIO	El horario en el cual se impartirá el curso.
18 DURACIÓN	El número total de horas que tendrá el curso.
19 OBJETIVO DEL CURSO	El objetivo general del curso.
20 TEMARIO DEL CURSO	Los remas específicos que serán tratados durante el curso.
21 FIRMAS	El nombre y firma del trabajador que solicita el curso y de los funcionarios que autorizan en el centro de trabajo. En caso de oficina central deberá firmar la Dirección de Jurídico y de Recursos Humanos y la Subdirección de Recursos Humanos.

CONVENIO DE CAPACITACION

CONVENIO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LICONSA S.A. DE C.V., REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____, EN SU CARACTER DE _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "LA ORGANIZACIÓN", Y POR LA OTRA EL (LA) C._____ , POR SU PROPIO DERECHO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "EL TRABAJADOR", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S

1.- "LA ORGANIZACIÓN" declara por conducto de su representante:

1.1 Ser una Empresa constituida conforme a las Leyes Mexicanas, dedicada a la producción y distribución de leche con domicilio en _____.

1.2 Que se encuentra debidamente facultado para la celebración del presente convenio, y que dichas facultades no le han sido modificadas en forma alguna, ni revocadas.

1.3 Que de acuerdo con su compromiso de capacitación y adiestramiento a su personal, tiene considerado el otorgamiento de pago de cursos para tal efecto.

2 **"EL TRABAJADOR"** manifiesta por su propio derecho:

2.1 Laborar para **"LA ORGANIZACIÓN"** y encontrarse actualmente adscrito a la _____, y desempeñar el puesto de _____.

2.2 Que solicitó a **"LA ORGANIZACIÓN"** se le proporcione capacitación mediante el curso de _____, que se llevará a cabo en _____, el _____de 199__.

3.- **Ambas partes** manifiestan:

3.1 Que se reconocen mutuamente la personalidad jurídica con que acuden a la celebración del presente convenio.

3.2 Que en virtud de las declaraciones que anteceden, es su voluntad celebrar el presente convenio obligándose recíprocamente en sus términos.

Expuesto lo anterior, **ambas partes** otorgan las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- "LA ORGANIZACIÓN" proporcionará capacitación al C. _____ a efecto de cumplir lo preceptuado por los Artículos 132 Fracción XV, 153-A, 153-B y 153-E de la Ley Federal del Trabajo, consistente en el pago del curso denominado _____

SEGUNDA.- "LA ORGANIZACIÓN" se obliga a cubrir el importe total del valor del curso que recibirá **"EL TRABAJADOR"**, cuyo monto es de _____ (_____M.N.) incluido el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.).

El costo de la capacitación no se integrará al salario de **"EL TRABAJADOR"** toda vez que el presente convenio se suscribe en cumplimiento de las obligaciones patronales estipuladas en el Capítulo III BIS de la Ley Federal del Trabajo.

TERCERA.- "EL TRABAJADOR", se obliga a asistir puntualmente desde el inicio y hasta la terminación del curso _____.

CUARTA.- "EL TRABAJADOR" se obliga a presentarle a **"LA ORGANIZACIÓN"**, al concluir el curso en cuestión la documentación siguiente:

A).-Copia del Diploma que obtenga al término del curso o su equivalente, mediante el cual acredite haber concluido satisfactoriamente el mismo.

B).-Copia de la factura.

C).-Soporte documental y el material didáctico que se le haya entregado durante el curso o evento.

D).- Constancia de habilidades laborales, firmada por el Representante Legal o persona autorizada de la Institución Capacitadora

QUINTA.- "EL TRABAJADOR" al término del curso se compromete a lo siguiente:

a) Proponer y en su caso implementar mejoras en relación al trabajo que labora, en el área correspondiente, tomando como base los estudios realizados en el curso de que se trate en los términos que le solicite **"LA ORGANIZACIÓN"**.

b) Participar como instructor interno de **"LA ORGANIZACIÓN"**, si ésta así lo requiere, desarrollar un proyecto en el que aplique los conocimientos adquiridos de la materia de que se trate, con el objeto de implementar mejoras en **"LA ORGANIZACIÓN"**.

SEXTA.- En el supuesto de que **"EL TRABAJADOR"** incumpla con alguna de las obligaciones derivadas de este convenio, tendrá la obligación de reintegrar a **"LA ORGANIZACIÓN"** el importe total del monto que haya cubierto ésta por concepto del pago del curso.

SEPTIMA.- "EL TRABAJADOR" manifiesta expresamente su conformidad, para que en el caso de presentar renuncia voluntaria previamente a la conclusión del curso, **"LA ORGANIZACIÓN"** retenga de su finiquito el total de la cantidad cubierta por **"LA ORGANIZACIÓN"** por concepto del pago del curso.

OCTAVA.-Las partes signantes manifiestan que en la celebración del presente convenio no existe dolo, mala fe, error o renuncia de derechos y en general ningún vicio del consentimiento que pudiera en lo futuro invalidar total o parcialmente el presente convenio.

Enteradas las partes del alcance y contenido íntegro de este convenio, lo firman de conformidad tanto al calce como al margen, en original y tres tantos, a los ___ días del mes de _____de 199__, en _____.

"LA ORGANIZACIÓN" **"EL TRABAJADOR"**

_____ _____.

CONVENIO DE CAPACITACION

CONVENIO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LICONSA S.A. DE C.V., REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____①_____, EN SU CARACTER DE _____②_____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "LA ORGANIZACION", Y POR LA OTRA EL (LA) C.____③_____ , POR SU PROPIO DERECHO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA COMO "EL TRABAJADOR", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S

1.- "LA ORGANIZACIÓN" declara por conducto de su representante:

1.1 Ser una Empresa constituida conforme a las Leyes Mexicanas, dedicada a la producción y distribución de leche con domicilio en _____④_____.

1.2 Que se encuentra debidamente facultado para la celebración del presente convenio, y que dichas facultades no le han sido modificadas en forma alguna, ni revocadas.

1.3 Que de acuerdo con su compromiso de capacitación y adiestramiento a su personal, tiene considerado el otorgamiento de pago de cursos para tal efecto.

2 **"EL TRABAJADOR"** manifiesta por su propio derecho:

2.1 Laborar para **"LA ORGANIZACIÓN"** y encontrarse actualmente adscrito a la _____⑤___, y desempeñar el puesto de _____⑥_____.

2.2 Que solicitó a **"LA ORGANIZACIÓN"** se le proporcione capacitación mediante el curso de _____7_____, que se llevará a cabo en ___8_____, el ___9___de 199__.

3.- **Ambas partes** manifiestan:

3.1 Que se reconocen mutuamente la personalidad jurídica con que acuden a la celebración del presente convenio.

3.2 Que en virtud de las declaraciones que anteceden, es su voluntad celebrar el presente convenio obligándose recíprocamente en sus términos.

Expuesto lo anterior, **ambas partes** otorgan las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- "LA **ORGANIZACIÓN"** proporcionará capacitación al C. _____3_____ a efecto de cumplir lo preceptuado por los Artículos 132 Fracción XV, 153-A, 153-B y 153-E de la Ley Federal del Trabajo, consistente en el pago del curso denominado _____7_____

SEGUNDA.- "LA ORGANIZACIÓN" se obliga a cubrir el importe total del valor del curso que recibirá **"EL TRABAJADOR"**, cuyo monto es de _10_____ (_____11_____M.N.) incluido el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.).

El costo de la capacitación no se integrará al salario de **"EL TRABAJADOR"** toda vez que el presente convenio se suscribe en cumplimiento de las obligaciones patronales estipuladas en el Capítulo III BIS de la Ley Federal del Trabajo.

TERCERA.- "EL TRABAJADOR", se obliga a asistir puntualmente desde el inicio y hasta la terminación del curso _____7_____.

CUARTA.- "EL TRABAJADOR" se obliga a presentarle a **"LA ORGANIZACIÓN"**, al concluir el curso en cuestión la documentación siguiente:

A).-Copia del Diploma que obtenga al término del curso o su equivalente, mediante el cual acredite haber concluido satisfactoriamente el mismo.

B).-Copia de la factura.

C).-Soporte documental y el material didáctico que se le haya entregado durante el curso o evento.

D).- Constancia de habilidades laborales, firmada por el Representante Legal o persona autorizada de la Institución Capacitadora

QUINTA.- "EL TRABAJADOR" al término del curso se compromete a lo siguiente:

a) Proponer y en su caso implementar mejoras en relación al trabajo que labora, en el área correspondiente, tomando como base los estudios realizados en el curso de que se trate en los términos que le solicite **"LA ORGANIZACIÓN"**.

b) Participar como instructor interno de **"LA ORGANIZACIÓN"**, si ésta así lo requiere, desarrollar un proyecto en el que aplique los conocimientos adquiridos de la materia de que se trate, con el objeto de implementar mejoras en **"LA ORGANIZACIÓN"**.

SEXTA.- En el supuesto de que **"EL TRABAJADOR"** incumpla con alguna de las obligaciones derivadas de este convenio, tendrá la obligación de reintegrar a **"LA ORGANIZACIÓN"** el importe total del monto que haya cubierto ésta por concepto del pago del curso.

SEPTIMA.- "EL TRABAJADOR" manifiesta expresamente su conformidad, para que en el caso de presentar renuncia voluntaria previamente a la conclusión del curso, **"LA ORGANIZACIÓN"** retenga de su finiquito el total de la cantidad cubierta por **"LA ORGANIZACIÓN"** por concepto del pago del curso.

OCTAVA.-Las partes signantes manifiestan que en la celebración del presente convenio no existe dolo, mala fe, error o renuncia de derechos y en general ningún vicio del consentimiento que pudiera en lo futuro invalidar total o parcialmente el presente convenio.

Enteradas las partes del alcance y contenido íntegro de este convenio, lo firman de conformidad tanto al calce como al margen, en original y tres tantos, a los _(12)__ días del mes de (13)_____de 199__, en _____(14)_____.

"LA ORGANIZACIÓN" **"EL TRABAJADOR"**

_____ _____.
(15) (16)

FORMATO

CONVENIO DE CAPACITACIÓN

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN	SE ANOTARA
1	El nombre completo del representante legal o Gerente del centro de trabajo
2	El puesto que ocupa el representante legal del centro de trabajo
3	El nombre completo del trabajador que va a capacitarse
4	El domicilio completo del centro de trabajo al que pertenece el trabajador a capacitarse
5	El área de adscripción a la que pertenece el trabajador a capacitarse
6	El puesto que ocupa el trabajador a capacitarse
7	El nombre del curso o evento al que va a asistir
8	El nombre de la instancia capacitadora o instructor que impartirá el curso o evento
9	La fecha de inicio y término en que se llevará a cabo el curso o evento
10	El costo total del curso o evento, incluyendo el I.V.A.
11	El costo total del curso o evento, incluyendo el I.V.A. expresado con letra
12	El día en que se firma el convenio de capacitación, el cual debe ser 5 días anteriores a la fecha de inicio del curso o evento
13	El mes y año en que se firma el convenio de capacitación
14	El nombre de la entidad federativa, donde se encuentra el centro de trabajo
15	El nombre y la firma del representante legal del centro de trabajo
16	El nombre y la firma del trabajador que va a capacitar

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.

FICHA DE REGISTRO

FICHA DE REGISTRO

CENTRO DE TRABAJO : _____ FECHA : _____

NOMBRE : _____ R.F.C. : _____

PUESTO : _____ No. DE NOMINA : _____

ADSCRIPCIÓN : _____

NOMBRE DEL CURSO : _____

MENCIONE EN FORMA GENERAL LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO : _____

_____

MENCIONE SUS EXPECTATIVAS DE ESTE CURSO : _____

_____

_____

C-07

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.

FICHA DE REGISTRO

FICHA DE REGISTRO

CENTRO DE TRABAJO : _____ (1) _____ FECHA : _____ (2) _____

NOMBRE : _____ (3) _____ R.F.C. : _____ (4) _____

PUESTO : _____ (5) _____ No. DE NOMINA : _____ (6) _____

ADSCRIPCIÓN : _____ (7) _____

NOMBRE DEL CURSO : _____ (8) _____

MENCIONE EN FORMA GENERAL LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO : _____ (9) _____

MENCIONE SUS EXPECTATIVAS DE ESTE CURSO : _____ (10) _____

FC-07

FORMATO

FICHA DE REGISTRO

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN		SE ANOTARA
1	CENTRO DE TRABAJO	El nombre del centro de trabajo al cual pertenece el trabajador
2	FECHA	El día, el mes y el año en que se está requisitando la ficha de registro
3	NOMBRE	El nombre completo del trabajador que está participando en el curso
4	R.F.C.	La clave del registro federal de causantes del trabajador que está participando en el curso
5	PUESTO	El puesto que ocupa actualmente en LICONSA
6	NO. DE NOMINA	El número de nómina que tiene el trabajador en LICONSA
7	ADSCRIPCIÓN	El área a la que pertenece el trabajador
8	NOMBRE DEL CURSO	El nombre completo del curso al cual se está participando
9	ACTIVIDADES DE SU PUESTO	La síntesis de las actividades que realiza en su puesto de trabajo
10	EXPECTATIVAS DEL CURSO	Lo que se espera conocer o lograr con el curso

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

ENTIDAD FEDERATIVA : _____
CENTRO DE TRABAJO : _____

DESCRIPCIÓN DEL CURSO

1. NOMBRE DEL CURSO

_____

2. OBJETIVO

_____

3. CONTENIDO TEMÁTICO

_____

_____

_____

_____

4. FECHA A IMPARTIRSE EL CURSO

_____

5. DURACIÓN

_____ HORAS _____ SESIONES

6. UNIVERSO A CAPACITAR

			No.		No.
		OPERATIVO	_____	SINDICALIZADO	_____
TOTAL No.	_____	MANDO MEDIO	_____	CONFIANZA	_____
		SUPERIOR	_____		

7. INSTITUCIÓN CAPACITADORA

A) _____ COSTO : _____

B) _____ COSTO : _____

C) _____ COSTO : _____

8. INSTITUCIÓN CAPACITADORA SELECCIONADA

_____

_____
AUTORIZO
FIRMA DEL GERENTE O DIRECTOR DE ÁREA

NOTA : DEBERÁ DE ENVIARSE EL SOPORTE DOCUMENTAL (OBJETIVO, TEMARIO Y COTIZACIÓN) PRESENTADO POR CADA UNO DE LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS.

FC-04

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

ENTIDAD FEDERATIVA : (1)

CENTRO DE TRABAJO : (2)

DESCRIPCIÓN DEL CURSO

1. NOMBRE DEL CURSO (3)

2. OBJETIVO (4)

3. CONTENIDO TEMÁTICO (5)

4. FECHA A IMPARTIRSE EL CURSO (6)

5. DURACIÓN
(7) HORAS (8) SESIONES

6. UNIVERSO A CAPACITAR

			No.		No.
TOTAL No.	(9)	OPERATIVO		SINDICALIZADO	
		MANDO MEDIO	(10)	CONFIANZA	(11)
		SUPERIOR			

7. INSTITUCIÓN CAPACITADORA (12)

A) COSTO :

B) COSTO :

C) COSTO :

8. INSTITUCIÓN CAPACITADORA SELECCIONADA (13)

(14)
AUTORIZO
FIRMA DEL GERENTE O DIRECTOR DE ÁREA

NOTA : DEBERÁ DE ENVIARSE EL SOPORTE DOCUMENTAL (OBJETIVO, TEMARIO Y COTIZACIÓN) PRESENTADO POR CADA UNO DE LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS.

FC-04

FORMATO

DESCRIPCIÓN DEL CURSO

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN	SE ANOTARA
1 ENTIDAD FEDERATIVA	El nombre de la entidad federativa donde se encuentra el centro de trabajo.
2 CENTRO DE TRABAJO	La denominación del centro de trabajo, ejemplo : Programa de Abasto Social Morelos o Planta Jiquilpan.
3 NOMBRE DEL CURSO	La denominación del curso que se va a impartir.
4 OBJETIVO	En forma sintética cuál es el propósito o finalidad del curso, mencionando si es de carácter teórico y/o práctico.
5 CONTENIDO TEMÁTICO	En forma precisa, cuáles son los temas que se abordarán en el curso.
6 FECHA Y LUGAR DE REALIZACION DEL CURSO	El día(s) mes y año en que se realizará el curso, y el lugar donde se llevará a cabo. (Dentro de las instalaciones de Liconsa o fuera de ellas).
7 DURACIÓN	El número total de horas que comprende el curso.
8 SESIONES	El número total de sesiones en las que se impartirá el curso.
9 UNIVERSO A CAPACITAR (TOTAL No.)	El número total de personas que se van a capacitar.
10 UNIVERSO A CAPACITAR (OPERATIVO, MANDO MEDIO Y SUPERIOR)	El número especifico de personas que se van a capacitar en cada nivel, ya sea operativo, mando medio y superior (la suma de éstos debe ser igual a la del universo a capacitar).
11 UNIVERSO A CAPACITAR (SINDICALIZADO Y CONFIANZA)	El número específico de personas que se van a capacitar ya sea sindicalizado o de confianza (la suma de estos debe ser igual a la del universo a capacitar).

EN	SE ANOTARA
12 INSTITUCIÓN CAPACITADORA	El costo total del curso incluyendo el I.V.A., así como gastos indirectos tales como : coffee break, renta aula, renta de equipo, reproducción de material, compra de material, etcétera.
13 INSTITUCIÓN CAPACITADORA SELECCIONADA	El nombre de la institución que se eligió entre las presentadas en el punto No. 7. Se deben de considerar aspectos cualitativos (contenido temático, número de horas, experiencia de los instructores, el equipo y material con que cuenta la institución, etcétera) y cuantitativos (si el costo del curso es por hora/instrucción, o por curso, etcétera).
14 AUTORIZO	La firma del Gerente del centro de trabajo, ya sea Programa de Abasto Social o Planta.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DEL CURSO

Departamento de Capacitación

EVENTO : _____ FECHA : _____

A través de esta encuesta nos interesa conocer su opinión acerca del evento. Las respuestas que nos proporcione serán tomadas en cuenta para mejorarlo.

Instrucciones : califique del 1 al 5 la opinión que mejor exprese su respuesta, considerando que 1 es de acuerdo y 5 en desacuerdo.

1. LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS QUE ADQUIRÍ EN ESTE EVENTO SON APLICABLES A MI TRABAJO

   _____

2. LOS EJERCICIOS Y LOS CUESTIONAMIENTOS PRESENTADOS SON APLICABLES A MI TRABAJO

   _____

3. LA INFORMACIÓN RECIBIDA EN ESTE EVENTO FUE COMPLETAMENTE NUEVA

   _____

4. EL MATERIAL DIDÁCTICO DE ESTE EVENTO FUE DE CALIDAD (ENTENDIBLE, CONCRETO, CON UNA SECUENCIA DE TEMAS, CON BUENA ORTOGRAFÍA , REDACCIÓN E IMPRESIÓN)

   _____

5. EL EQUIPO E INSTALACIONES UTILIZADAS EN EL EVENTO ESTUVIERON EN BUENAS CONDICIONES

   _____

6. EL HORARIO Y LA DURACIÓN DEL EVENTO LOGRARON CUBRIR EL OBJETIVO DEL CURSO

   _____

7. EL EVENTO CUBRIÓ MIS EXPECTATIVAS

   _____

8. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL EVENTO

   _____
   _____
   _____

FC-08

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DEL CURSO

Departamento de Capacitación

EVENTO : ① _____ FECHA : ② _____

A través de esta encuesta nos interesa conocer su opinión acerca del evento. Las respuestas que nos proporcione serán tomadas en cuenta para mejorarlo.

Instrucciones : califique del 1 al 5 la opinión que mejor exprese su respuesta, considerando que 1 es de acuerdo y 5 en desacuerdo.

1. LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS QUE ADQUIRÍ EN ESTE EVENTO SON APLICABLES A MI TRABAJO

   _____

2. LOS EJERCICIOS Y LOS CUESTIONAMIENTOS PRESENTADOS SON APLICABLES A MI TRABAJO

   _____

3. LA INFORMACIÓN RECIBIDA EN ESTE EVENTO FUE COMPLETAMENTE NUEVA

   _____

4. EL MATERIAL DIDÁCTICO DE ESTE EVENTO FUE DE CALIDAD (ENTENDIBLE, CONCRETO, CON UNA SECUENCIA DE TEMAS, CON BUENA ORTOGRAFÍA , REDACCIÓN E IMPRESIÓN)

   _____

5. EL EQUIPO E INSTALACIONES UTILIZADAS EN EL EVENTO ESTUVIERON EN BUENAS CONDICIONES

   _____

6. EL HORARIO Y LA DURACIÓN DEL EVENTO LOGRARON CUBRIR EL OBJETIVO DEL CURSO

   _____

7. EL EVENTO CUBRIÓ MIS EXPECTATIVAS

   _____

8. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL EVENTO

   _____ ③ _____

   _____

   _____

FC-08

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL INSTRUCTOR :_____

A través de esta encuesta nos interesa conocer su opinión acerca del instructor. Las respuestas que nos proporcione serán una valiosa fuente para el mejoramiento de su desempeño.

Instrucciones : califique del 1 al 5 la opinión que mejor exprese su respuesta, considerando que 1 es de acuerdo y 5 en desacuerdo.

1. EL INSTRUCTOR MOSTRÓ PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN SUS SESIONES

   _____

2. EL INSTRUCTOR MOSTRÓ DOMINIO DEL TEMA

   _____

3. LA TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN PARA EL MANEJO DEL CURSO FUE DINÁMICA

   _____

4. EL LENGUAJE UTILIZADO POR EL INSTRUCTOR FUE ENTENDIBLE Y CONCRETO

   _____

5. EL INSTRUCTOR RESOLVIÓ LAS DUDAS QUE SE PRESENTARON DURANTE EL CURSO

   _____

6. EL INSTRUCTOR FUE CAPAZ DE TRANSMITIR ADECUADAMENTE SUS CONOCIMIENTOS (MOTIVA, EXIGE, ENSEÑA, ES ACCESIBLE, ES PUNTUAL)

   _____

7. EN GENERAL EL INSTRUCTOR ES :

   _____

8. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS AL INSTRUCTOR

   _____
   _____
   _____

FC-08

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SECTORIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

4

NOMBRE DEL INSTRUCTOR :_____

A través de esta encuesta nos interesa conocer su opinión acerca del instructor. Las respuestas que nos proporcione serán una valiosa fuente para el mejoramiento de su desempeño.

Instrucciones : califique del 1 al 5 la opinión que mejor exprese su respuesta, considerando que 1 es de acuerdo y 5 en desacuerdo.

1. EL INSTRUCTOR MOSTRÓ PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN SUS SESIONES

   _____

2. EL INSTRUCTOR MOSTRÓ DOMINIO DEL TEMA

   _____

3. LA TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN PARA EL MANEJO DEL CURSO FUE DINÁMICA

   _____

4. EL LENGUAJE UTILIZADO POR EL INSTRUCTOR FUE ENTENDIBLE Y CONCRETO

   _____

5. EL INSTRUCTOR RESOLVIÓ LAS DUDAS QUE SE PRESENTARON DURANTE EL CURSO

   _____

6. EL INSTRUCTOR FUE CAPAZ DE TRANSMITIR ADECUADAMENTE SUS CONOCIMIENTOS (MOTIVA, EXIGE, ENSEÑA, ES ACCESIBLE, ES PUNTUAL)

   _____

7. EN GENERAL EL INSTRUCTOR ES :

   _____

8. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS AL INSTRUCTOR

   5

   _____

   _____

   _____

FC-08

FORMATO

EVALUACION DEL CURSO E INSTRUCTOR

INSTRUCCIONES DE LLENADO

EN		SE ANOTARA
1	EVENTO	El nombre del curso o evento que se está evaluando.
2	FECHA	El día, mes y año en que se está llevando a cabo la evaluación del curso o evento.
3	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL EVENTO.	Las observaciones que se quieran hacer respecto al curso con la finalidad de mejorarlo.
4	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	El nombre completo del instructor que impartió el curso o evento. Se debe realizar una evaluación por cada instructor que haya participado en el curso o evento.
5	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS AL INSTRUCTOR	Las observaciones que se quieran hacer al instructor con la finalidad de mejorar su desempeño.

FALTA PAGINA

No. 195

DENOMINACION	**CAPACITACION**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

VII.

AUTORIZACIONES

FALTA PAGINA

No. 197

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

VII. AUTORIZACIONES

NOMBRE	FIRMA	FECHA
CONTRALOR INTERNO Y PRESIDENTE DEL COMITÉ DE NORMATIVIDAD	_____	_____
DIRECTOR DE ABASTO SOCIAL VOCAL TITULAR	_____	_____
DIRECTOR DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS TÉCNICOS VOCAL TITULAR	_____	_____
DIRECTOR DE FINANZAS VOCAL TITULAR	_____	_____
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN VOCAL TITULAR	_____	_____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACION	**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**	CLAVE
AREA	**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**	VIGENCIA

NOMBRE	FIRMA	FECHA
DIRECTOR DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS VOCAL TITULAR	_____	_____
DIRECTOR INFORMATICA Y DISFUSIÓN VOCAL TITULAR	_____	_____
COORDINADOR NACIONAL DE MANTENIMIENTO VOCAL TITULAR	_____	_____

Glosario de Términos

Actitud — Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instrucciones.

Adiestramiento — Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

Apoyo Didáctico — Es el conjunto de material o equipo de apoyo que se emplea para la impartición de un curso o el desarrollo de un evento (ver: Material Didáctico y Equipo Didáctico).

Aprendizaje — Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimiento.

Aprendizaje Afectivo — Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidades estéticas.

Aprendizaje Cognoscitivo — Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Aprendizaje Psicomotriz — Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Aptitud — Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de algunas características que le permiten adquirir, mediante entretenimiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Bases Técnicas

Es la descripción a detalle de las características específicas y técnicas del curso que se va a impartir, tales como : definición del objetivo y contenido temático; fecha, número de horas y horario del curso; apoyos didácticos; experiencia y nivel académico del instructor; registro de la empresa, persona o del curso ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, etc.

Las Bases Técnicas se elaboran únicamente cuando se trata de un curso de capacitación cerrado con costo.

Capacitación

Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter científico, técnico y administrativo con el propósito de proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo así como los puestos inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

Capacitación Abierta

Es aquel curso o evento organizado e impartido por una persona física o moral, pública o privada, en el que pueden participar otras personas o empresas ajenas a LA ORGANIZACIÓN. En éste, el instructor determina el objetivo, contenido, horario, lugar de impartición, costo, etc., del curso; puede ser con o sin costo.

Capacitación Cerrada

Es aquel curso o evento organizado de manera específica para el personal de LA ORGANIZACIÓN, por una persona física o moral, pública o privada. LA ORGANIZACIÓN establece el objetivo, contenido, horario, lugar de impartición, características de instructor, etc. Puede efectuarse en las instalaciones de LA ORGANIZACIÓN o en las del capacitador. Generalmente es con costo.

Capacitación con costo

Es aquel curso o evento que se imparta para el personal de LA ORGANIZACIÓN por una persona física o moral, pública o privada, mediante una remuneración económica, y puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de LA ORGANIZACIÓN. En este tipo de capacitación se debe de elaborar un contrato de prestación de servicios profesionales de capacitación.

Capacitación Específica

Con ésta se tiene por objeto; perfeccionar y actualizar al personal que desarrolla en LA ORGANIZACIÓN una actividad especializada u operativa, mediante la impartición de cursos de capacitación y adiestramiento, acorde con la labor desempeñada, a fin de crear cuadros técnicos especializados y personal operativo calificado, tales como : metrología; reingeniería de procesos; evaluación financiera de proyectos de inversión; distribución; importaciones; etc.

Capacitación Externa

Es aquel curso o evento que imparta una persona física o moral, pública o privada, para el personal que labora en la entidad. Se efectúa fuera de las instalaciones de LA ORGANIZACIÓN y puede ser de manera gratuita o mediante remuneración económica.

Capacitación General

Con ésta se tiene por objeto, inducir, formar y actualizar a la totalidad del personal que labora en LA ORGANIZACIÓN, mediante la impartición de cursos orientados básicamente para fomentar el desarrollo humano, incrementar las habilidades administrativas, optimizar, fortalecer y actualizar los conocimientos en materia de informática y legislativa, tales como: actualización secretarial, archivonomía, almacenes e inventarios, actualización en la Ley de Adquisiciones y Obra Pública, etc.

Capacitación Interna

Es aquel curso o evento que imparta un trabajador de LA ORGANIZACIÓN, previamente capacitado como instructor interno. Se efectúa dentro de las instalaciones de LA ORGANIZACIÓN, y puede ser de manera gratuita o mediante remuneración económica.

Capacitación sin costo

Es aquel curso o evento que imparta una persona física o moral, pública o privada, de manera gratuita para el personal que labora en la entidad. Puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de LA ORGANIZACIÓN.

Conocimiento

Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

Costo Total

Es el costo global de curso, incluyendo el IVA y gastos indirectos tales como: cafetería, apoyos didácticos, renta de equipo o de aula, adquisición de material, etc.

Desarrollo

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral. Es decir, ayuda a la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, cultura de la inteligencia, sensibilidad y capacidad) y, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea.

Duración

Se refiere al número de horas que comprende la impartición del curso o el desarrollo de un evento, tales como: 8 horas, 20 horas, 40 horas, etc.

Equipo Didáctico	Es el equipo gráfico, auditivo y/o audiovisual que se utiliza como apoyo para la impartición de un curso o el desarrollo de un evento, tal como: rotafolio, retroproyector, monitor de T.V., videocassetera, grabadora, pizarrón, etc.
Fecha	Se refiere a los días en que se impartirá el curso o desarrollará un evento.
Formación Profesional	Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa y productiva, así como para el eficiente desempeño, en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y la participación consciente en la vida social, económica y cultural.
Gastos Indirectos	Comprende las erogaciones que se efectúen en función de la impartición de un curso o el desarrollo de un evento, tal como: servicio de cafetería, apoyos didácticos, renta de equipo o aula, adquisición de documentos, viáticos (transportación aérea o terrestre, hospedaje, alimentación), etc.
Habilidad	Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.
Hábito	Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad, adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.
Horario	Se refiere a las horas en las que se impartirá el curso, la hora de inicio y término en la que se impartirá un curso o se desarrollará un evento, tales como: de 09:00 a 11:00 horas.
Institución Capacitadora	Es aquella empresa, persona moral, pública o privada, que se dedica a impartir cursos de capacitación abiertos o cerrados con o sin costo y que generalmente cuenta con un número de registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
Instructor Independiente	Es aquella persona física que se dedica a proporcionar cursos de capacitación sobre una o varias materias; pueden ser abiertos o cerrados, con o sin costo y que generalmente cuenta con un número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Instructor Interno	Es el trabajador de LA ORGANIZACIÓN, de confianza o sindicalizado, que imparte un curso de capacitación o adiestramiento para el personal de la entidad; puede o no recibir remuneración económica.

Material Didáctico.	Comprende todo aquel material que se utiliza como apoyo para la impartición de un curso o el desarrollo de un evento, tal como: artículos de papelería y oficina (lápices, colores, plumones, marcadores, hojas bond, hojas para rotafolio, etc.); audiovisual, diapositivas, mapas, acetatos, reproducción de documentos, etc.
Servicio de Cafetería	Comprende el suministro de café, té, refresco, crema, azúcar y galletas; platos, cucharas y vasos desechables, para los trabajadores de LA ORGANIZACIÓN que participen en un curso o evento, cuya duración sea mayor a cuatro horas acumuladas en un sólo día.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

De la Sierra Cuspinera, Gerardo. "Hacia un Sistema Nacional de Formación Humana". Ponencia para la Reunión Nacional sobre Formación y Capacitación para el Trabajo. México, 1975.

Reza Trosino, J. Carlos. "Hacia un concepto integral de Formación Profesional". En Pedagogía para el Adiestramiento, Servicio Nacional ARMO, Vol. X, abril/junio, 1980, No. 39.,p.p. 13-14.

Martínez Alvarez, Jesús REZA Trosino, J. Carlos. Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. Ed. Popular de los Trabajadores. México, D.F., 1981, p.p. 21-22.

Fundación Barros Sierra. "Educación técnica y formación profesional extra-escolar en México. Evolución histórica y tendencias". Documento sin fecha, p.p., 163-256.

Ramírez Cavassa, César, Vicios y virtudes de la Capacitación. Ed. PAC, S.A. de C.V., México, D.F., 1993.

Reza Trosino, J. Carlos. Manual de capacitación. UCECA, STPS. Ed. Popular de los trabajadores. 2a. ed., México, D.F., 1981.

Vidart Novo, Gabriel. "Elementos para la formulación de una propuesta de capacitación y adiestramiento para los trabajadores no asalariados del sector informal urbano". En revista Latinoamericana de Educación para Adultos. No. 6., México, 1983.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez que se llevó a cabo la investigación y se terminó el desarrollo del manual de capacitación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado, por medio de dos formas: el descubrimiento en el cual se trata de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas y el mejoramiento con el cual se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

2. El departamento de personal es de servicios. Existe para ayudar a los empleados, los gerentes y la organización. Los gerentes de personal no poseen autoridad para ordenarles a otros gerentes de otros departamentos que acepten sus ideas.

3. La magnitud del departamento de personal afecta al tipo de servicio proporcionado a los empleados, a los gerentes y a l organización. Cuando crece los gerentes de personal y sus subordinados pueden perder de vista las contribuciones generales que se esperan de ellos o los límites que pesan sobre su autoridad.

4. La administración de recursos humanos es un sistema de muchas actividades interdependientes, que no se llevan a cabo en forma aislada. Virtualmente, todas ellas afectan a alguna otra actividad de recursos humanos o personal. Una de las partes de este sistema es el desarrollo y evaluación. El desarrollo ayuda a todos los empleados, tanto antiguos como nuevos, a prepararse para sus responsabilidades futuras.

5. El sistema de administración de recursos humanos transforma las entradas en resultados deseados. Las entradas son desafíos (por lo general en forma de información) y recursos humanos. Mediante las actividades de personal, esas entradas se transforman en los resultados deseados, que se convierten en retroalimentación para el sistema de administración de recursos humanos. Los desafíos a los cuales se enfrente básicamente son: Desafíos Ambientales, Desafios de la Organización y Desafíos de Profesinales.

6. Se debe formar a las personas no sólo para transformaciones sino para planearlas, propiciarlas, controlorlas y evualuarlas. Nuestro país y su empresas y organizaciones, tanto del sector público como el privado, no sólo requieren formar seres humanos para enfrentar desafíos del presente sino para los del futuro, y es aquí en donde entra la capacitación para brindarles esta formación.

7. De entre los retos que enfrentan las empresas en materia de capacitación destacan el generar conocimientos específicos, la difusión y la conservación de conocimientos.

8. Dentro de los propósitos fundamentales que señala Alfonso Siliceo Aguilar en su libro Liderazgo para la Productividad en México, hay uno que destaca por ser un punto que casi no es tomado en cuenta por otros autores que es que la capacitación debe ser una preparación integral para la jubilación, en el cual se puede entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

9. Las autoridades mexicanas de trabajo mantienen la postura de considerar que la finalidad de la capacitación consiste en ofrecer una serie de sucesos de capacitación, convirtiendose en una capacitación de escritorio ocupada de maquinaciones conceptuales desconociendo los problemas reales e inmediatos de capacitación. No impulsa a la formación de una Cultura de Capacitación.

10. En el Sexto Congreso Mundial de Productividad que se celebró en Montreal Canadá se pudo observar con tristeza que en términos generales, del total de horas hombre-capacitación que se imparten en las empresas importantes en el mundo, en México sólo se esta llegando a un 5 o 7%, lo cual significa que se tiene un 90% de déficit en materia de capacitación, tanto en términos de cantidad (de horas) como de calidad y de cobertura.

11. En una investigación entre 248 organizaciones en México, en 1986[i], el 45.5% de las empresas encuestadas manifestó que la actitud primordial de la dirección general respecto a la capacitación iba en el sentido de incrementar la productividad, mientras que el 41.4% indicó la de cumplir con la ley. Empero, sólo el 35.7/ de las empresas indicó la realización de análisis de productividad, desperdicios, ausentismos, etc., y el 22.3% señaló que efectúan estudios de beneficio/costo de la capacitación, aunque algunas de ellas no pudieron describir el procedimiento seguido.

12. Una acertada detección de necesidades no sólo es un prerrequisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación son que constituye un único y más sólido fundamento y justificación.

13. La efectividad en el desarrollo de programas de capacitación depende, en gran medida de los factores personales que influyen en la decisiones del contenido de la capacitación, los instrumentos y técnicas.

14. Los objetivos del programa de capacitación definen la dirección del aprendizaje, sirven como metas de la organización y a su mejoramiento, y permiten la evaluación de los resultados. Se deben establecer en estrecha cooperación de la gerencia y los empleados afectados por el problema.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 4ª. Edición, 5ª. Reimpresión,1998
2. Arias Galicia Fernando, Capacitación para la competitividad y la colaboración, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C. y Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1994
3. Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Victor, Tercera Investigación sobre el estado de la capacitación en 248 organizaciones y 50 instituciones instructoras del D.F., zona metropolitana y entidades federativas, México, Asesoría y Administración Aplicadas, 1986.
4. Biblioteca Práctica de Negocios, Tomo III, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc. Graw-Hill, México,
5. Davis Keith, William C. Frederick, y Robert L. Blomstrom, Business and Society, New York, McGraw-Hill Book Company, 1980
6. De la Sierra Cuspinera, Gerardo. "Hacia un Sistema Nacional de Formación Humana". Ponencia para la Reunión Nacional sobre Formación y Capacitación para el Trabajo. México, 1975.
7. Espinoza Alejandro, García Carlos y otros, Capacitación y reestructuración productiva en América Latina, México, Fundación Friedrich Ebert, 1995,
8. Fernández Arena S.A. de C.V, Introducción a la administración, México, Universidad Autónoma de México, 1971
9. Fundación Barros Sierra. "Educación técnica y formación profesional extra-escolar en México. Evolución histórica y tendencias". Documento sin fecha, p.p., 163-256.
10. Gómez Sandalio, La Participación en la Empresa, México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana, 1998
11. Grandford Write Robert, Managing Management Resources Trouhg Corporate Constitucionalism, Human Resourse, USA, Managment, Summer 1973
12. Herbert E. Meyer, Personnel Directors are the New Corporate Heroes, Fortune, February 1976
13. La Santa Biblia, Éxodo, capítulo 18, versículo 20 y 21, 50ª Edición, Navarra, Editorial Verbo Divino, 1995
14. Ley Federal del Trabajo Editorial Sista, México 1995
15. Martínez Alvarez, Jesús REZA Trosino, J. Carlos. Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. Ed. Popular de los Trabajadores. México, D.F., 1981, p.p. 21-22.
16. Morrison James H., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, recopilado por Robert I. Craig y Lester R. Bittel, Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana, México, 1ª. Edición, 1971, 7ª Reimpresión, 1981
17. Owne John D., Workreeks and Leisure, An Analysis of Trends, 1948 - 1975, Monthly Labor Review, August 1976
18. Ramírez Cavassa, César, Vicios y virtudes de la Capacitación. Ed. PAC, S.A. de C.V., México, D.F., 1993.
19. Reza Trosino, J. Carlos. "Hacia un concepto integral de Formación Profesional". En Pedagogía para el Adiestramiento, Servicio Nacional ARMO, Vol. X, abril/junio, 1980, No. 39.,p.p. 13-14.

20. Reza Trosino, J. Carlos. Manual de capacitación. UCECA, STPS. Ed. Popular de los trabajadores. 2a. ed., México, D.F., 1981.
21. Siliceo Aguilar Alfonso, Liderazgo para la Productividad en México, México, Editorial Limusa, 1992
22. Valenzuela Demetrio,Sesión Informativa sobre aspectos legales de capacitación., Coordinador de Planes y Programas, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1998.
23. Vidart Novo, Gabriel. "Elementos para la formulación de una propuesta de capacitación y adiestramiento para los trabajadores no asalariados del sector informal urbano". En revista Latinoamericana de Educación para Adultos. No. 6., México, 1983.
24. Wendell French and Dale Henning, The authority Influence Role of the Functional Specialist in Managment, Academy of Management Journal, USA, September 1966
25. Werther William, Davis Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª edición, Editorial Mc. Graw-Hill, México, 1995