

ST
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“MODELO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL
PERSONAL DEL AREA DE ORGANIZACION Y METODOS EN
UNA EMPRESA QUE TRANSPORTA PERSONAS EN GENERAL”

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
SAUL HERNANDEZ CONDE

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEXICO

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

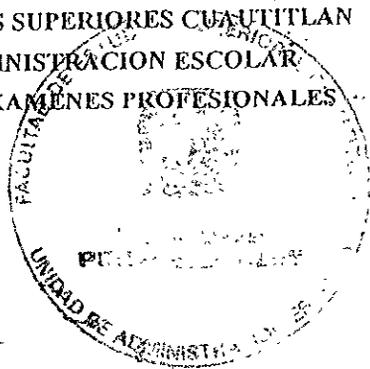
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos: "Modelo de un programa de capacitación para el personal del área de organización y métodos en un empresa que transporta personas en general"

que presenta el pasante: Saúl Hernández Conde,
con número de cuenta: 8238578-9 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 8 de Abril de 19 99

MODULO:

PROFESOR:

<u>II</u>	<u>L.A. Sandra L. González López</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
<u>I</u>	<u>L.A. Juan J. Castillo Hernández</u>	

FIRMA:

Agradecimientos

A Dios

Doy gracias al señor por darme la fuerza para lograr cada una de mis metas y la fe para seguir luchando por la vida, el amor y las mil cosas maravillosas que creó para que el ser humano las disfrute en esta vida.

A mis Padres

Doy las gracias por darme la vida, por enseñarme que solo a través de seguir el camino correcto que conduce al conocimiento y la verdad se puede lograr la superación que todo ser humano necesita, gracias por su apoyo, comprensión y cariño.

A la Lic. Sandra Luz González López

Doy las gracias por los conocimientos que obtuve en el breve tiempo que fue mi maestra, asimismo le agradezco los consejos, el apoyo y la ayuda que me brindo por realizar esté trabajo sin la cual no hubiera sido posible terminarlo.

Dedicatarios

A mis padres que han dado su apoyo incondicional para lograr cada una de mis en esta vida.

A los maestros que me transmitieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de toda mi vida escolar.

A la memoria de mi abuela Leonor Barrios Medina que en paz descansa y que siempre me dio el mismo consejo estudia lo que tienes la oportunidad ya que yo nunca la tuve.

A la memoria de mi tía Concepción Hernández Perdigón que en paz descansa y que siempre tuvo un momento para escuchar y darme consejos.

A Salvador Mora Hernández que me dio la ayuda necesaria en el momento preciso, sin la cual no hubiera podido empezar este proyecto.

Índice

Pág.

Título

Planteamiento del problema i

Objetivo ii

Hipótesis iii

Introducción 1

Capítulo 1 Capacitación

1.1 Antecedentes de la capacitación 3

1.2 Conceptos de capacitación 9

1.3 Objetivos de la capacitación 12

1.4 Proceso de capacitación 14

1.5 Tipos de capacitación 22

1.6 Niveles de la capacitación 23

1.7 Finalidad e Importancia de la capacitación 25

1.8 Beneficios de la capacitación 26

Capítulo 4 Caso práctico

4.1 Propuesta de un programa de capacitación para el personal del área de organización y métodos en una empresa que transporta personas en general	76
4.1.1 Antecedentes.....	76
4.1.2 Giro de la empresa	79
4.1.3 Visión	79
4.1.4 Objetivos estratégicos	79
4.1.5 Políticas generales	80
4.1.6 Servicios que proporciona	80
4.1.7 Diagnostico.....	81
4.1.8 Soluciones y acciones correctivas.....	82
4.1.9 Beneficios	86
Conclusiones.....	87
Anexos	88
Bibliografía	91

Planteamiento del Problema

La falta de conocimiento del personal del área de organización y métodos para elaborar manuales administrativos ocasiona que la empresa no cuente con *información escrita que permita estandarizar las actividades así como conocer las funciones y estructura de la empresa.*

Introducción

Introducción

La actual situación económica de nuestro país es la causa que orilla a las Organizaciones a desarrollarse y estar a la vanguardia con el fin de permanecer en la preferencia del cliente.

Para toda Organización resulta de gran importancia poseer armas para poder luchar en el medio que la rodea y ocupar un lugar importante.

Por tal motivo, es importante que los directivos de cualquier organización pongan especial atención en todas y cada una de sus áreas, dándoles la importancia necesaria para que coordinadas perfectamente ayuden al logro de los objetivos propuestos.

Dichas Organizaciones se han visto en la necesidad a desarrollar tecnologías avanzadas que debe utilizar en la realización de sus labores cotidianas; este cambio continuo trae como consecuencia que las personas se enfrenten al problema de la falta de conocimientos o de conocimientos atrasados debido a lo que aprendido en unos años ya no se aplica de igual manera o de plano ya no funciona.

Esta falta de conocimientos o de conocimientos atrasados ocasiona la obsolescencia que se da por que las personas y las Organizaciones creen que una vez que el individuo dejó las escuela ya no necesita seguir aprendiendo y deja de interesarse en los conocimientos de nuevas teorías tecnologías formas de trabajo.

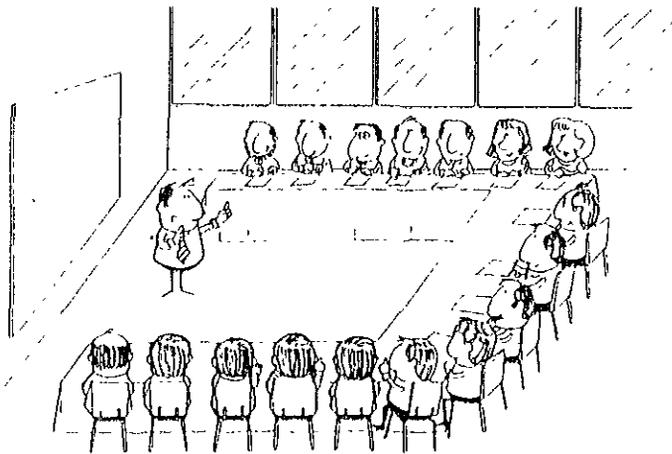
Esta creencia origina que las Organizaciones no se preocupen por tener un programa adecuado de capacitación o si lo hacen no toman en cuenta las verdaderas de las necesidades de la propia organización y mucho menos las necesidades de las personas.

Esta falta de capacitación del personal origina en ocasiones, que no cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan realizar sus actividades de la manera más eficiente.

A su vez origina que las Organizaciones constantemente se vean en la necesidad de implantar programas de capacitación emergentes que le permitan contar con personal altamente calificado que pueda desarrollar con máxima eficiencia las funciones en su puesto de trabajo.

Capítulo uno

Capacitación



NO HAY QUE VER A LA CAPACITACION COMO UN COSTO SINO COMO EN BENEFICIO

1.1 Antecedentes de la capacitación

Antes de mencionar los antecedentes de la capacitación es preciso señalar la trascendencia que tiene la función educativa llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo o entrenamiento. a este respecto Jacques Maritain expresa:

"Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de libertad, así como el uso de sus obligaciones, derechos y responsabilidades" ¹

Sin embargo este es un fin secundario ya que el primario concierne al humano en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social esto; debido a que la educación le brinda conocimientos y desarrollo para que actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento a través de aprender a aprender para aprender a ser y así aprender a hacer.

1) JACQUES MARITAIN CITADO POR ALFONSO SILICEO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, NORIEGA, MÉXICO, 3 1995 PAG. 19

Generalmente se piensa que el hombre empezó a adquirir conocimientos y habilidades desde la época de piedra, este fenómeno tan antiguo como el ser humano que fue capaz de transmitir a otros los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias llevándolo a cabo por medio de ejemplos deliberados, signos y palabra, este proceso de aprendizaje era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos.

Los aprendices

En este sistema de reglas y procedimientos datan del año 2000 incluidas en el código de hamurabi, en esta época donde la alfabetización no llegaba a los artesanos y campesino era indispensable enseñar por instrucción directa, la persona mas experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que después de largo periodo de estudio, se convertía en oficial, el sistema no solo se aplica a los oficios de artesanos si no que se convirtió en un vehículo de instrucción para otros campos llegando a crear un intrincado sistema de aprendizaje.

Los gremios

El siguiente paso fue la creación de gremios que representaban grupos unidos por metas e intereses comunes, que estaban compuestos por tres

clases de trabajadores, el maestro que era el dueño de las herramientas y de la materia prima, asimismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban los aprendices que quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga sino solamente comida y entrenamiento, por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos quienes aunque ya habían pasado la etapa de aprendizaje aun no lograban dominar el oficio.

Entrenamiento de oficios simiclasificados

El siglo XIX trajo la era de la legislación social y con ella cambios en el concepto de organización de los trabajadores. Entre estos cambios recibió énfasis especial, el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores que dio como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por las autoridades.

El surgimiento de la era industrial

El cambio de la economía agrícola a una de tipo industrial originó una gran expansión y un crecimiento en las actividades de capacitación, se estableció la educación vocacional en instalaciones adecuadas, surgiendo así las escuelas públicas y privadas. Se instituyó un factor educacional que para aquella época resultaba singular que consistió en el establecimiento de horarios nocturnos para dichas escuelas.

Escuelas industriales

Con el crecimiento de la industria y debido al gran volumen de operaciones el sistema de aprendizaje resultaba insuficiente por lo que fue necesario crear escuelas industriales para entrenar operadores de maquinaria, las metas de estas escuelas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos del trabajo.

El periodo de la primera guerra mundial

A la llegada de la primera guerra mundial se agudizo el estado de emergencia y la falta de personal capacitado para la era militar. El departamento de defensa de los estados unidos crea la sección de educación y entrenamiento que toma como base el método de los cuatro pasos que consiste en mostrar, decir, crear y hacer. Así se inicio el entrenamiento de para cubrir al personal especializado en mas de cien diferentes oficios, que el ejercito necesitaba.

Los años de la gran depresión

Los años de la depresión frenaron muchos programas de entrenamiento internos, pasando a segundo termino pero como los desempleados no tenían que hacer con su tiempo libre y a medida que la situación se agudiza

intentaron solucionarlo y uno de los mejores aspectos fue el entrenamiento artesanal con lo que muchos hombres y mujeres sacaban provecho económico.

La segunda guerra mundial

Al llegar la segunda guerra el problema era quién daría el entrenamiento debido a que el número de instructores vocacionales escolares se iba agotando; Al fin la industria y los negocios se dieron cuenta de la importancia de la función de capacitar.

Los administradores se dieron cuenta que sin la habilidad de entrenar los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente a la producción militar. Alguien tendría que dirigir y coordinar el trabajo de supervisión y capacitación era evidente la necesidad de un director de entrenamiento que la industria necesitaba.

Los programas "J"

El enfoque de que el entrenamiento se debe impartir sobre la marcha se desarrolla el programa de entrenamiento para la instrucción en el trabajo conocido como (JIT) este programa estaba orientado a capacitar supervisores de primera y segunda línea cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria.

El JIT contenía programas de especialización como de entrenamiento en relaciones de trabajo (JRT), entrenamiento en métodos de trabajo (JMT), debido al número de trabajadores extraños a la industria se hizo necesario un entrenamiento de seguridad en el trabajo (JST), así como para los ejecutivos que ignoraban las técnicas de capacitación se creó el curso de entrenamiento en desarrollo de programas (PTD).

Antecedentes en México

Por lo que toca a nuestro país desde 1931 se contaba con empresas que tenían aprendices para garantizar la demanda de personal calificado pero este sistema no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y habilidades debido a que el progreso al sustituir a los artesanos por maquinaria industrial desencadenó el desempleo, por produciendo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de preparación necesaria en consecuencia el gobierno en afán de abatir este problema dicta en 1970 la obligatoriedad para las empresas a impartir capacitación, el estado inicia un programa con el propósito de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país, a partir de entonces se han tomado medidas para apoyar la preparación de personal competente tanto en la administración pública como en el sector privado.

1.2 Conceptos de capacitación

A través de la investigación documental que se realizó se encartaron diferentes conceptos de lo que significa capacitación, todos los conceptos son importantes por lo que no se descarta ninguno pero para efectos de este trabajo se tomaron en consideración los siguientes.

Capacitación

"La adquisición de conocimientos principalmente de carácter teórico, científico y administrativo" ²

Fernando Arias Galicia

Capacitación

"Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para acrecentar la eficiencia en el logro de metas organizacionales" ³

Sikula-Makena

2) FERNANDO ARIAS GALICIA, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MÉXICO, TRILLAS, 1989, PAG. 310

3) ANDREW E. SIKULA, JOHN F. MAKENA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PAG. 225

Capacitación

"Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" ⁴

Alfonso Siliceo

Capacitación

"Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo" ⁵

J. Carlos Reza Torcino

Capacitación

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal" ⁶

UCECA

4) IBIDEM, PAG. 25

5) J. CARLOS REZA TORCINO EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACION, PAG. 35

6) UCECA, GLOSARIO DE TÉRMINOS EMPLEADOS EN LA CAPACITACIÓN Y ADIETRAMIENTO, POPULAR, MÉXICO 1981, PAG. 74

Como hemos podido observar los conceptos anteriores de capacitación tienen elementos comunes como el desarrollo de aptitudes, conocimiento y, habilidades que se desean desarrollar en el personal por lo que se puede concluir que:

Capacitación

Es el proceso por el cual el personal adquiere los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto de trabajo.

1.3 Objetivos de la capacitación

Se puede decir que los objetivos de la capacitación se deben establecer en cada organización de acuerdo sus necesidades de capacitación y a sus programas de trabajo por lo tanto los objetivos generales pueden ser los siguientes:

- A. Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos y habilidades.
- B. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- C. Lograr el perfeccionamiento del personal en el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- D. Mantener al personal actualizado frente a los cambios científicos y tecnológicos.
- E. Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- F. Ayudar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.

La Ley federal del trabajo marca que los objetivos de la capacitación y adiestramiento son:

- A. "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- B. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación y prevenir riesgos de trabajo.
- C. Incrementar la productividad.
- D. Mejorar las aptitudes del trabajador." ⁷

1.4 Proceso de capacitación

El capacitador debe encaminar sus pasos a la aplicación de los principios y funciones de la administración, dichas funciones forman el proceso para capacitación.

Planeación

La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, ya que determina que se va hacer, valiéndose de cuatro etapas.

1. Determinación de necesidades de capacitación (DNC)

Parte del análisis de las características de los recursos humanos para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo señalando la distancia entre lo que se hace y lo que se debe hacer.

2. Definición de objetivos

Estos deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en base a la satisfacción y reducción de problemas, carencias o necesidades

detectadas en la fase anterior, la especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación.

3. Elaboración de planes y programas

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en el DNC, Orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y traducen en cursos que se agrupan para formar programas que se pueden diseñar por puestos, área de trabajo o niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación implican la integración de objetivos, el ordenamiento de contenidos en unidades temática, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso.

4. Presupuestos

Enuncia el costo que representa para la empresa el programa de capacitación y nos indica el resultado en términos numéricos ya sea de carácter financiero, en términos horas hombre u horas maquina.

Organización

La organización es la fase donde se debe contar con una estructura orgánica y funcional que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para sacar adelante y exitosamente el plan de capacitación, en esta fase se responde al como se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo, está se integra por cuatro etapas.

1. Estructuras

El departamento como área de responsabilidad especializada y al igual que los demás departamentos debe partir de la determinación de la misión dentro de la empresa, de su ubicación de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos, la estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

2. Procedimientos

La función administrativa de organizar implica primordialmente en proyectar y mantener las funciones, en sistemas y procedimientos, el departamento tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos

propios al tipo de organización de la cual forma parte ya que estos bien diseñados pueden agilizar el trabajo o entorpecerlo si están muy centralizados y no están bien delimitados.

3. Integración de persona

Se requiere de personas técnicamente preparadas ya que es una función eminentemente que requiere de diagnósticos, diseños, estrategias y de capacidad para generar el cambio conductal y el cambio organizacional, asimismo la necesidad de incorporar al personal adecuado a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas dependerá de la magnitud y complejidad tecnológica de la empresa.

4. Integración de recursos materiales

La capacitación muchas veces no requiere de grandes capitales pero si requiere de recursos materiales para el buen funcionamiento de los planes y programas, estos recursos como aulas, muebles, proyectores, instalaciones etc. deben conformar las situaciones optimas para que se del proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.

Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se esta haciendo se haga según lo planeado esta etapa consta de cuatro faces.

1. Contratación de servicios

Aunque la capacitación se lleve a cabo con recursos propios de vez en cuando se requiere contar con servicios externos de instrucción o de instituciones capacitadoras, como de instructores y agentes auxiliares además de recurrir a contratar otro tipo de servicios como locales, hoteles material filmico servicios de impresión y otro tipo de apoyos que se necesitaran en la capacitación.

2. Desarrollo de programas

Aunque los programas se hayan definido correctamente y los instructores sean los correctos en esta fase de la ejecución se deben transcribir las guías

y materiales didácticos que se proporcionaran al capacitado. El capacitador y los instructores deberán detectar cuales son las necesidades particulares de cada evento, de manera que puedan adecuar los manuales de instrucciones y puedan redefinir la metodología del proceso instruccional de los eventos.

3. Coordinación de eventos

La coordinación de eventos abarca desde la confirmación de los instructores y participantes hasta la preparación de diplomas y actividades necesarias para que se realicen los eventos satisfactoriamente, esta tarea es muy desgastante ya que son las que demandan mas urgencia, mayor tiempo y esfuerzo que muchas veces no logra impactar en la eficiencia o efectividad del entrenamiento.

4. Control administrativo y presupuestal

Aunque el control se da en todo el proceso se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí esta la parte dinámica del proceso, Dicho control requiere del diseño de formatos donde se lleve un registro de las actividades del entrenamiento así como de los costos del mismos, dichos mecanismos a veces son engorrosos pero son necesarios para mantener el control de los recursos y para retroalimentar el sistema.

Evaluación

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a los planes e implica comparar lo alcanzado con lo planeado y comprende la valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados, esta fase comprende de cuatro etapas.

1. Macroevaluación

La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legal administrativo e instruccional de ahí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación.

2. Microevaluación

La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados, comprendiendo la evaluación de reacción, de aprendizaje y del instructor. Se le conoce como microevaluación o evaluación del proceso instruccional o evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

3. Seguimiento

El seguimiento se hace con la finalidad de corregir y ajustar los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios que muestren los avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de problemas este no se hace en todos los casos pero si en los programas principales con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos con lo que se toman medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta.

4. Ajustes al sistema

Todo proceso de entrenamiento debe tener adaptaciones, ajustes y correcciones permanentemente dichos ajustes deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema y de la interpretación, graficación y elaboración del informe de los resultados en el cual se señalan las adaptaciones y ajuste que deben realizarse para conservar un sistema actualizado.

1.5 Tipos de capacitación

Dentro de la capacitación encontramos que esta puede ser de dos tipos una es la capacitación en el trabajo y la otra es la capacitación o educación para el trabajo, Carlos reza deice:

Capacitación en el trabajo

"La capacitación en el trabajo se refiere al conjunto de acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de sus labores en el puesto de trabajo.

Capacitación o educación para el trabajo

"La capacitación o educación para el trabajo se refiere a todo conocimiento que proporciona el sistema educativo formal, fuera del ámbito laboral, a las personas que pretenden ingresar a un mercado de trabajo." ⁸

1.6 Niveles de capacitación

Capacitación de inducción o umbral

Se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa, el propósito es orientarlo en el entorno laboral o bien en nuevas funciones provocadas por el cambio de área o de puesto de trabajo.

Capacitación acelerada

Formación inicial que pretende a corto o mediano plazo proporcionar conocimientos y habilidades.

Capacitación para adiestramiento y desarrollo

Proceso por el cual obtienen y perfeccionan sus conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes que le facilitan el desempeño en su puesto de trabajo.

Capacitación de reconversión o readaptación

Se imparte cuando en una organización, puesto o puestos de trabajo se ha cumplido el ciclo de utilidad, siendo necesario enseñar a los trabajadores el nuevo conjunto de funciones.

Capacitación para la promoción

Está se da cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por él.

Capacitación para especialización o perfeccionamiento

Se imparte a los trabajadores con alto nivel de desempeño en su puesto de trabajo y requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

Capacitación para rehabilitación

Proporciona formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo que los obliga a realizar sus funciones con otras características psicofisiológicas.

1.7 Finalidad e importancia de la capacitación

Una vez que se ha avanzado en el desarrollado del presente trabajo llegamos al punto de mencionar la finalidad y la importancia de la capacitación para el desarrollo de las personas, así como para las organizaciones por lo que podemos mencionar que:

Finalidad

La finalidad de la capacitación es dotar al personal de la organización con los conocimientos, habilidades y aptitudes que le permitan un desarrollo personal que lo ayudará a realizar con eficiencia las actividades en su puesto de trabajo.

Importancia

La importancia de la capacitación es que a través de la misma se contará con personal altamente capacitado que desempeñara mejor sus funciones en su puesto de trabajo y como consecuencia ayudará a un mejor logro de objetivos que permitirán a la organización ser más competitiva y permanecer en el mercado.

1.8 Beneficios de la capacitación

Para la organización

- ⤴ "Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ⤴ Mejora el conocimiento del puesto a todos niveles y eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ⤴ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ⤴ Mejora la relación jefe subordinado.
- ⤴ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- ⤴ Hace visibles las políticas de la organización y auxilia a su comprensión y adopción.
- ⤴ Proporciona información respecto a necesidades futuras o todo nivel.
- ⤴ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ⤴ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ⤴ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ⤴ Incrementa la calidad y productividad en el trabajo.
- ⤴ Ayuda a mantener bajos costos y elimina los costos de recurrir a consultores externos." ⁹

- ⤴ Se promueve la comunación en toda la organización.
- ⤴ Reduce la tensión y el conflicto.
- ⤴ Ayuda a orientar a nuevos empleados.

Para el individuo

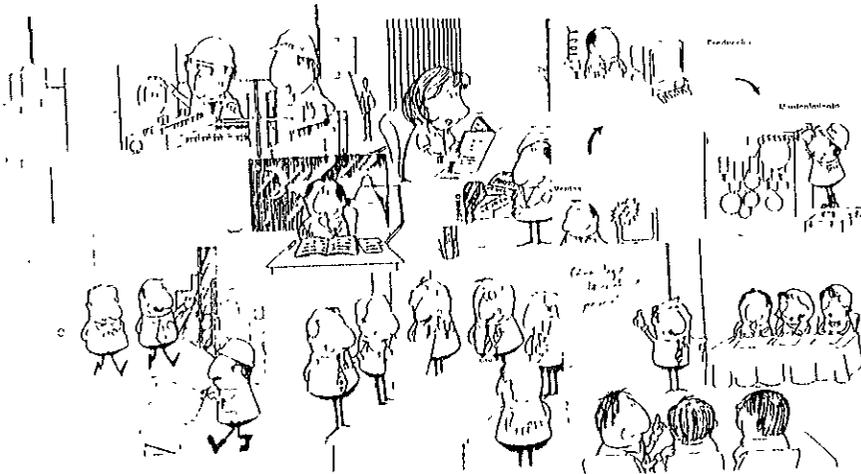
- ⤴ Lo ayuda en la toma de decisiones y soluciones de problema.
- ⤴ Alimenta su confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ⤴ Contribuye positivamente al manejo de conflictos.
- ⤴ Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.
- ⤴ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ⤴ Permite el logro de metas individuales y desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ⤴ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Para las relaciones humanas internas, externas y la adopción de políticas

- ⤴ Alienta la cohesión de grupos.
- ⤴ Proporciona una buena atmósfera de aprendizaje.
- ⤴ Convierte a la organización en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir.

Capítulo dos

Métodos y técnicas de capacitación



*TODOS LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS SON BUENOS, Y A VECES HAY QUE COMBINARLOS PARA
OBTENER MEJORES RESULTADOS*

2.1 Características de métodos y técnicas de capacitación

Existe una gran cantidad de métodos y técnicas que son utilizados por los instructores o empresas que se dedican a la capacitación sin embargo estos términos muchas veces se toman como sinónimos, debido a que no existe un consenso entre los especialistas para definir un concepto general, por lo tanto es preciso señalar que para fines de este trabajo se considerará que los métodos son los que reúnen las siguientes características:

- ^ "Son formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores: instituciones o instructores.
- ^ Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en lugar determinado a la misma hora, o separadas, incluso en sitios muy distantes entre si.
- ^ Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- ^ Se diferencien por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan." ¹

Por lo tanto consideraremos que las técnicas a diferencia de los métodos tienen las siguientes características:

- ⤴ "Son formas específicas de organización de los participantes empleadas por los instructores.
- ⤴ Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas realizando actividades de aprendizaje similares.
- ⤴ Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves." ²

De esta manera se puede decir que los métodos son de carácter general y que las técnicas son mas restringidas o limitadas y en algunos casos los métodos se componen de varias técnicas.

2.2 Programas de inducción o de orientación

Los programas de inducción o de orientación son los que las organizaciones deben proporcionar a las personas de nuevo ingreso aunque en ocasiones también se proporciona al personal que ha sido transferido a un puesto donde no conoce las funciones.

Este tipo de programa permite al personal adquirir los conocimientos de carácter general relativos a la organización, condiciones laborales y a las funciones que va a desarrollar dentro de su puesto.

La preparación de programa de inducción regularmente esta a cargo del supervisor, el área de recursos humanos o el administrador de capacitación quien es el encargado de realizar algunas actividades antes iniciar el programa en las cuales señala el tiempo de duración que puede ser de dos a tres horas hasta dos días, lugar donde se llevará a cabo, los materiales a usar (audiovisuales, manuales de bienvenida rotafolios, ect.) y en ocasiones de invitar a un directivo, aunque los tiempos, materiales e invitados se usan dependiendo del tamaño de la organización.

La ejecución del programa inicia cuando el encargado recibe al personal de nuevo ingreso en el lugar destinado para tal evento, dándole la cordial bienvenida, presenta a las personas que lo reciben en caso de que hayan asistido algunos directivos, lo cual es recomendable por que demuestra el interés que se tiene por las personas de nuevo ingreso y por último se presenta comentando que él va a ser el encargado de la inducción.

Explica el programa dando a conocer los objetivos, el contenido, duración, así como la forma en que se llevará a cabo y da oportunidad al personal de hacer preguntas para despejar sus dudas.

Expone las características esenciales de la organización, productos y servicios nombre de directivos, importancia, estructura, situación actual, las políticas básicas que debe conocer, las obligaciones que el trabajador debe cumplir y los derechos que le serán otorgados por ley o los adicionales otorgados por la organización.

Conduce al personal a una visita por las instalaciones señalando cada área, así como el propósito de su actividad, señala cada lugar, dando al personal la información necesaria que lo ambiente en la organización.

Finalmente integra al trabajador a su área de trabajo llevándolo al sitio donde o desempeñará sus labores, presenta al trabajador con su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y menciona los puntos importantes como nombre del área, estructura; finalmente se despide recordándole que le puede consultar cualquier duda.

Ventajas

- ⤴ "Reduce el tiempo que el personal necesita para conocer las características de la organización.
- ⤴ Proporciona una visión general de los productos y servicios que la organización proporciona.
- ⤴ Permite conocer la forma de cómo ayuda su labor a lograr el objetivo.

Desventajas

- ⤴ El tiempo de preparación cuando se elaboran manuales u otros documentos
- ⤴ El tiempo de ejecución a veces se prolongan mas tiempo del estipulado.
- ⤴ El programa no es redituable cuando se da individualmente." ³

2.3 Adiestramiento en el puesto

El adiestramiento en el puesto se proporciona durante las horas de trabajo y debe ser impartida por un capacitador o supervisor, aunque en ocasiones esta responsabilidad se la dejan a un compañero de trabajo, pero invariablemente la persona encargada deberá dominar las operaciones que va a enseñar, así como conocer el proceso de adiestramiento.

El encargado de la instrucción enseña a un trabajador o empleado una actividad o las tareas a realizar en un puesto de trabajo, esta capacitación puede durar de unos minutos hasta varias semanas dependiendo del progreso de capacitado y debe ejecutarse paulatinamente verificando que el aprendizaje se está llevando a cabo.

Las maquinas y equipos utilizados son los mismos que el trabajador seguirá utilizando una vez que termine con el adiestramiento permitiéndole aprender dentro de las misma circunstancias físicas en la que deberá realizar su actividad siguiendo los procedimientos de operación.

En la preparación de la instrucción se deberá fijar el sitio, la maquinaria, equipos, materiales en el que incluya hojas de operación detalladas que sirvan de auxilio en tareas difíciles y un programa de trabajo en caso de tratarse de varias funciones.

En la ejecución del programa el instructor da un panorama general de la forma como se llevara a cabo el adiestramiento y le explica las tareas y operaciones que están comprendidas.

El instructor debe averiguar que tanto conoce el personal sobre la operación dando la pauta para excluir o complementar y en su caso corregir algunos aspectos que no se encuentren dentro de las especificaciones de las tareas a realizar, una vez logrado el interés, señala la importancia de la operación en relación con el puesto y con el proceso iniciando la instrucción.

Procura que la posición del trabajador la permita observar claramente todos los detalles operativos, explica y demuestra simultáneamente cada uno de detalles de la operación tal como debe hacerse, insistiendo en los puntos clave enfatizando los riesgos que corren las personas, los equipos y materiales si hay algún error.

Solicita al trabajador que le explique paso a paso el proceso de la operación de acuerdo a como la entendió, a su vez el instructor puntualiza los aspectos de importancia que haya omitido el trabajador, así como los errores detectados explicando nuevamente como debe hacerlo e indica que explique el proceso nuevamente hasta confirmar que ha comprendido completamente.

Deja que el trabajador que realice solo la operación, observando como la ejecuta, deteniéndolo para mencionar los errores u omisiones y solicita que inicie el proceso cuantas veces sea necesario hasta que la ejecución sea correcta.

Deja al trabajador sólo permitiéndole realizar la operación, estimulándolo para que solicite la ayuda necesaria en caso de tener dudas o problemas en la ejecución y deja encargado a un trabajador calificado para que lo oriente y le brinde el necesario. da por terminada la instrucción dedicándose a supervisar al trabajador con menor frecuencia de acuerdo a como va desarrollando sus aptitudes.

Ventajas

- ⤴ "Considera un trato personal y directo.
- ⤴ Proporciona capacitación de acuerdo a las necesidades del trabajador.
- ⤴ No exige instalaciones ni equipos especiales.
- ⤴ No considera gastos originados por el instructor.
- ⤴ No requiere que el personal se ausente de su puesto de trabajo.

Desventajas

- ⤴ La enseñanza en labores complejas es lenta.
- ⤴ Se corren riesgos de trabajo para el personal.
- ⤴ Se corre el riesgo de que la maquinaria descompoga.
- ⤴ En ocasiones se desperdicia material.
- ⤴ Es difícil de aplicar en áreas muy ruidosas.
- ⤴ Es costoso destinar equipo y maquinaria para la capacitación.
- ⤴ El supervisor puede interrumpir el adiestramiento o posponer el adiestramiento debido a las presiones de la organización." 4

2.4 Reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo son una herramienta muy utilizada en las organizaciones donde un grupo de empleados o trabajadores son dirigidos por su jefe con el propósito de tratar aspectos relacionados con sus conocimientos y habilidades en la labor que realizan, además de unificar criterios, revisar procedimientos, tomar decisiones, analizar problemas y estimular la creatividad del personal.

Regularmente este tipo de actividades está a cargo del jefe inmediato que debe conocer el proceso de manejo de las reuniones y es el encargado de definir claramente las metas de aprendizaje, así como de elaborar el programa donde se establece la duración que puede ser de treinta minutos a varias horas y los días de reunión ya que estas deben celebrarse periódicamente durante varios meses.

Es responsable dirigir la reunión cuidando los aspectos importantes que se deberán cubrir y de preparar el material necesario incluyendo el equipo necesario como proyectores, videos, manuales, etc.

En la preparación de las reuniones es importante elaborar una orden del día que ayude a organizar la reunión permitiendo determinar para cada punto si se concluye o se dejan algunos aspectos pendientes, contar con un lugar ya sea oficina, sala o aula libre de ruidos y donde no haya interferencias asimismo debe confirmar la asistencia del personal dándole un carácter de formalidad evitando así los contratiempos.

Al inicio de la reunión se da una introducción presentando los propósitos que se pretenden alcanzar y se da lectura a la orden del día, mencionando todos y cada uno de los puntos a tratar explicando la forma como se llevará cabo su resolución.

Concluida la fase anterior el conductor de la reunión procede a exponer uno a uno los diferentes aspectos a cubrir dando la oportunidad a los participantes a formular preguntas o a expresar opiniones más profundas de acuerdo a sus conocimientos y experiencias, una vez que se trataron todos los puntos contenidos en la orden del día se plantean conclusiones revisando brevemente los diferentes aspectos comentados, por ultimo se hacen aclaraciones finales y se da por terminada la reunión.

Ventajas

- ⤴ "Proporciona información para unificar criterios.
- ⤴ Exige un mínimo de actividades de preparación y planeación.
- ⤴ Se pueden realizar dentro de la jornada de trabajo.
- ⤴ No afecta las actividades normales.
- ⤴ No necesita instalaciones ni equipos especiales.
- ⤴ Permite la agrupación de personas en función de sus necesidades.

Desventajas

- ⤴ No es posible dar una atención profunda y especializada a necesidades complejas.
- ⤴ No dispone de los medios y controles para asegurar un aprendizaje significativo.
- ⤴ Las presiones de trabajo pueden introducir interferencias que influyan negativamente.
- ⤴ Las relaciones interpersonales entre el jefe inmediato y sus subordinados pueden crear obstáculos o puntos de conflicto." ⁵

2.5 Rotación de puestos

La rotación en el puesto es el cambio planeado de uno o varios empleados o trabajadores de un puesto a otro por un periodo determinado con el objeto de desarrollar las habilidades, ampliar los conocimientos y aumentar la experiencia del personal de la organización.

El encargado de la fase de preparación debe elaborar el programa que indique claramente la forma en que se llevará a cabo, los objetivos que se pretenden alcanzar, las personas que van a participar, el periodo de rotación, las fechas de revisión, así como los mecanismos y personas encargadas de la evaluación.

Es importante en esta fase de preparación sensibilizar tanto a las personas involucradas en el proceso de rotación para evitar confusiones y malos entendidos que puedan crear obstáculos al programa.

En la fase de la ejecución el encargado confirma que las personas asignadas y los supervisores responsables en la fase de ejecución saben con anticipación el día, hora y lugar en que dará inicio dicho programa.

En la fecha señalada para el inicio de la rotación se presentan las personas designadas, se le plantean los objetivos que se persiguen con el programa y una vez que el personal ha comprendido el proceso, presenta al empleado con el resto del personal del área, explicando los propósitos del área, la naturaleza y extensión de las tareas, así como las funciones que comenzará a desarrollar.

Indica las responsabilidades que debe asumir al inicio y las que irá asumiendo hasta alcanzar el nivel óptimo asimismo, proporciona información de fuentes donde puede solicitar ayuda y recomienda la elaboración de reportes escritos que serán de utilidad en las revisiones periódicas.

El empleado asume la responsabilidad de realizar las tareas bajo la vigilancia de supervisor que observa su desempeño en las nuevas funciones y determina que aspectos pueden mejorarse o corregirse en cada parte de la rotación

Al término de la rotación de puestos se reúne con el empleado para un análisis del desempeño enfatizando los aspectos importantes y compara los resultados determinando si el programa cumplió con los objetivos previstos.

Ventajas

- ⤴ "Elimina prácticamente los problemas de transferencia del aprendizaje a la situación laboral.
- ⤴ No necesita, de técnicas y materiales didácticos que reflejen la realidad del trabajo.
- ⤴ Adecuadamente manejada es motivadora para el personal.
- ⤴ Facilita la incorporación de los enfoques, las actitudes e inclusive los compromisos de los puestos que se ocupan.
- ⤴ Proporciona un vehículo apropiado para incentivar el aprendizaje.

Desventajas

- ⤴ Implica en ocasiones plazos largos que hace que se pierda el propósito de aprendizaje.
- ⤴ Puede ocasionar trastornos a cierta área de la organización.
- ⤴ Para algunas personas representa una situación emocional tensa que inhibe el aprendizaje e introduce un elemento desestabilizador.
- ⤴ Requiere de actividades de preparación y

2.6 Cursos en aulas

Los cursos en aulas o las clases como comúnmente se le conoce son la presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que el personal entienda o acepte el mensaje que trasmite el instructor durante un tiempo previamente establecido que va desde unas horas hasta varios meses dependiendo de los objetivos y el alcance que pretende la organización.

La preparación en este tipo de actividades depende del tamaño de la organización, del curso de que se trate y del tipo de instructor, que debe contar con conocimientos técnicos y sobre capacitación que le permitan planear las actividades que se realizarán dentro del curso, así como la elaboración de los cursos que va a impartir.

Dentro de las actividades de preparación, se incluyen el cronograma que especifica los días, horarios y lugar donde se impartirá el curso, la preparación de los materiales de tipo didáctico que ayudaran al aprendizaje y, explica a los trabajadores personalmente o por escrito las condiciones en se llevará a cabo el curso mencionando los beneficios que se obtendrán.

Una vez que se han cubierto los aspectos de metodología, tecnología, coordinación de personal, materiales, equipos e instalaciones, se pasa a la ejecución iniciando el curso en el lugar destinado para impartir la clase, recibe a los participantes indicándoles que se presentarse ante el grupo para desalentar la formalidad, el nerviosismo y así crear un clima de confianza.

Solicita a los trabajadores que expresen las expectativas que tiene al acudir al curso, lo que esperan, lo que creen que aprenderán y como los ayudará a resolver problemas en su trabajo cuando hayan terminado que benéficos obtendrán del mismo.

A continuación presenta las características del curso explicando los objetivos, el contenido y la forma en que se va trabajar, dando oportunidad a que los trabajadores comparen sus expectativas con los objetivos y determina en conjunto la posibilidad de introducir cambios en el mismo.

Concluida esta etapa expone de manera oral los conocimientos que los trabajadores deben asimilar apoyándose si es posible en materiales audiovisuales, explica con ejemplos que ilustren la forma en la cual se pueden aprovechar y aclara las dudas de los participantes.

Motiva a los participantes a que manifiesten individualmente o en equipos la comprensión que haya adquirido de los conocimientos, asimismo los induce a poner en práctica los conocimientos desarrollando ejercicios mediante prácticas u otro tipo de técnicas.

Vigila las actividades del individuo o grupo dando indicaciones en caso de ser necesario y al cabo de un tiempo determinado comenta los resultados recalcando, corrigiendo o ampliando los aspectos que lo requieran, propone a los participantes las formas en que se pueden transferir los conocimientos a sus labores cotidianas y al final se hace una evaluación de lo aprendido en la clase.

Al terminar el curso se realiza una síntesis de los conceptos tratados en el curso formulando los últimos comentarios aclarando las dudas en caso de ser necesario, aplica una evaluación que puede ser escrita u oral para conocer el grado de aprendizaje de los participantes y entrega un cuestionario donde escriben las sus opiniones respecto al curso.

Por ultimo se analiza el cumplimiento de los objetivos determinando el grado en que a juicio de todos fueron logrados.

Ventajas

- ^ "Logra objetivos de aprendizaje en conocimientos, habilidades y afectivas que modifican o crean nuevas actitudes.
- ^ La enseñanza de habilidades se puede lograr con los cursos.
- ^ Se usan grupos numerosos de personas lo cual reduce costos.
- ^ Se puede aplicar de manera intensiva.
- ^ Permite atender a grupos en función de sus características.

Desventajas

- ^ Difícilmente satisface las necesidades particulares de las personas.
- ^ Resulta difícil la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo.
- ^ No se asegura en muchos casos las condiciones necesarias para lograr aprendizajes significativos.
- ^ El costo de la elaboración del curso, si este es el caso, es elevado.
- ^ El tiempo del personal, especialmente cuando los cursos se imparten dentro de la jornada de trabajo constituye un costo considerable.
- ^ Los costos de los servicios de capacitación externa son elevados.
- ^ Exige de instructores con buena preparación y conocimientos." ⁷

2.7 Paquetes didácticos

Los paquetes didácticos son un proceso de enseñanza-aprendizaje que se puede realizar en forma individual o en grupo dependiendo de las necesidades de la organización, el material de aprendizaje está preparado de tal manera que puede presentarse en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados con lo cual el personal puede aprender de una forma autodidacta.

Las actividades que se realizan en la preparación de los paquetes son de suma importancia ya la persona encargada debe estructurar la información de tal manera que el empleado avance con cada respuesta correcta y sé retroalimente de la información necesaria que lo ayude u oriente a contestar correctamente cuando la respuesta sea incorrecta.

Si no se cuenta con el personal especializado para elaborar los paquetes se podrá seleccionar alguno de los que se ofrecen el mercado pero está selección debe hacerse con mucho cuidado y de acuerdo al conocimiento preciso de las necesidades de capacitación que nos permita escoger el mas adecuado a los enfoques de la organización y a los objetivos.

Si el paquete fue adquirido se procede a adecuarlo a las necesidades de la organización ya que en la mayoría de los casos el contenido no coincide perfectamente con las necesidades que se tienen y es preciso ajustarlos ya sea eliminando algunos aspectos o complementándolos con aspectos específicos de la organización.

En la ejecución del programa el encargado comenta con los participantes los problemas que se resolverán con el paquete, las posibilidades y beneficios que se obtendrán, las características, los objetivos, el contenido, la duración aproximada. Asimismo le explica el manejo y se pone de acuerdo en las fechas en que posiblemente se concluyan las diferentes partes.

El empleado comienza su instrucción dando las respuestas solicitadas, ya sea completando una frase o escribiendo la respuesta demostrando así su comprensión del tema, el paquete indica al participante si la respuesta es correcta reforzando su aprendizaje y si es incorrecta lo conduce al siguiente paso mostrándole los conocimientos que debe aprender para contestar correctamente, este sistema permite que se aprenda progresivamente de acuerdo a la velocidad y ritmo personal.

El encargado le da seguimiento al programa poniéndose al tanto del avance que realiza el participante y de los problemas a los que se enfrenta, aquí proporciona la asesoría necesaria explicando los puntos que no se entienden o asignando actividades que lo ayuden a continuar satisfactoriamente con la instrucción.

Una vez concluida la revisión del programa completo se procede a aplicar los instrumentos de evaluación que a veces trae los paquetes y que deben interpretarse de acuerdo a las instrucciones del mismo pero en caso de que no se cuente con dichos instrumentos de evaluación, el encargado deberá elaborar una que indique el logro de los objetivos.

Los resultados obtenidos nos permita determinar si el participante finalmente concluyo el programa o es necesario realizar algunas actividades adicionales para retomar los aspectos que hayan salido con déficit.

Por ultimo cabe mencionar que el mercado ofrece paquetes que cubren una amplia variedad de objetivos y se destinan a puestos comunes de muchas organizaciones y en otros casos a especificos de ciertas ramas de la actividad económica.

Ventajas

- ⤴ "Ahorra el trabajo de planeación y desarrollo didáctico del curso.
- ⤴ Es posible adquirir los de inmediato y a precios razonables los paquetes que se desean.
- ⤴ Suelen contar con guías para el instructor y en ocasiones algunos apoyos audiovisuales.
- ⤴ Proporciona un prototipo para el diseño de cursos internos.

Desventajas

- ⤴ Es muy difícil que los paquetes existentes satisfagan por completo las necesidades que se tienen.
- ⤴ Para muchos puestos propios del giro de la organización.
- ⤴ La tecnología que utilizan no siempre es la que se emplea en la organización." ⁸

2.8 Lecturas programadas

Un programa de lecturas programadas constituye principalmente la revisión de documentos como son manuales, instructivos, artículos, así como textos y libros con la finalidad de que el personal adquiera de manera autodidacta conocimientos de la organización, los servicios y los procesos de su puesto.

Las actividades preparatorias comprenden básicamente la elaboración del programa y la adquisición o reproducción de los documentos que se incluirán, dicho programa es la base esencial por lo tanto un programa bien diseñado debe contener los propósitos que debe darle la orientación al programa, expresar lo que se desea, ser realista y estar enfocados a la situación que se desea atender.

Debe se debe incluir la lista de documentos en el orden en que se utilizarán indicando todos los datos que faciliten rápida localización especificando los nombres de autores, títulos, subtítulos y capítulos en caso de que se contemple la lectura de libros, asimismo debe marcarse el tiempo estimado que se considera para cada documento.

Finalmente debe programarse las lecturas y las fechas de revisión para lo cual se elabora un calendario marcando los tiempos de que dispone el participante en el programa, la naturaleza de la información y la fecha en que debe haber concluido su preparación.

En el inicio se explica al personal las características del programa de lecturas mencionando claramente el propósito, el contenido e indicando los documentos que se incluyen, así como la distribución en el calendario marcando el tiempo determinando para cada lectura, entrega el material señalando la relación que tiene con las necesidades de capacitación.

En la revisión es importante verificar el avance y cuidar la motivación de los involucrados, por lo que se debe incentivar permanentemente a los participantes y auxiliarlos para que resuelvan las dudas que se presentan cuando se enfrentan a la lectura de los documentos.

En la evaluación se hace el registro global del programa comparando el propósito marcado con los logros obtenidos y marcando los aspectos que pueden mejorarse, asimismo comenta la forma en que los participantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos en la práctica laboral.

Ventajas

- ⤴ "Proporciona según el caso bibliografía técnica sobre aspectos básicos o complementarios de la organización.
- ⤴ Dichos aspectos se pueden discutir en poco tiempo.
- ⤴ Es posible confeccionar programas individuales según las necesidades.
- ⤴ Al basarse casi exclusivamente en documentos ya existentes, algunos se pueden adquirir en el mercado,
- ⤴ Se reducen las actividades de preparación.
- ⤴ La vigilancia del encargado no es necesaria ya que la mayor parte del programa el participante lo dedica a estudiar el material.

Desventajas

- ⤴ Dado que se basa en lecturas, la eficiencia de este descansa en las habilidades y aptitudes del participante.
- ⤴ Es difícil disponer de documentos que cubran satisfactoriamente todas las necesidades.
- ⤴ El programa no garantiza el aprendizaje aunque este bien manejado.
- ⤴ No es ni interesante ni motivados comparado con otros métodos." ⁹

2.9 Cursos por correspondencia

Los cursos por correspondencia son programas de instrucción donde las personas se inscriben a instituciones especializadas en capacitación por medio de un matrícula, dicha institución envía por correo los materiales de autoestudio que se deben de aprender de acuerdo con el alcance y el progreso del curso.

Las actividades preparatorias para la organización o la empresa son muy pocas debido a que la institución es la que se debe realizar un trabajo metodológico y diseñar cuidadosamente los materiales antes de poner un curso en el mercado además de disponer de una infraestructura bien delimitada para poder solucionar las dudas que se planteen y para poder evaluar de desempeño los estudiantes.

La organización debe considerar algunos aspectos importantes antes de contratar los cursos por correspondencia para los empleados, es necesario que recabe toda la información sobre las instituciones e identificar plenamente que cursos satisfacen las necesidades de capacitación de la organización ya que de ello depende la calidad del material que recibirá.

En la ejecución del programa la organización debe matricular a los empleados en los cursos que de acuerdo a sus características, satisfacen mejor las necesidades de capacitación, por su parte la institución envía el material que el participante deberá revisar.

El empleado leerá la información general relativa al curso para conocer las características principales del mismo y así obtener una clara visión de lo que tienen que hacer, solicitando por correo que le aclaren todas sus dudas en caso de tenerlas.

El encargado de capacitación de la organización junto con el empleado deberán fijar las condiciones apropiadas para la instrucción indicando el sitio, lugar, horario de estudio y de ser posible la fecha en las cuales deberá cubrir cada una de las unidades así como el curso completo.

El participante inicia el curso de manera autodidacta dedicando el tiempo necesario para revisar las instrucciones, leer la a información, realiza las actividades propuesta y resolver los ejercicios de acuerdo a las indicaciones; cotejando las respuestas con las claves. éstas le dan la pauta para ir avanzando en el curso.

Cuando ha cubierto el total de la unidad contesta la evaluación que tiene que enviar por correo a la institución que la recibe y califica anotando los *resultados obtenidos en un informe que regresa por correo* donde indica las acciones que debe seguir el participante de acuerdo a su evaluación.

Una vez que recibe el informe sobre su evaluación, el participante debe atender los aspectos mencionados en los cuales a veces se le sugiere revisar mas a fondo los temas o realizar algunos ejercicios adicionales que los ayudarán a mejorar su evaluación o puede avanzar a siguiente unidad.

El participante deberá ir reportando al encargado de capacitación el avance que va obteniendo dentro del curso, esto con el fin de evaluar el desempeño y verificar si las fechas propuestas se están cumpliendo o se tiene que replantear las fechas de acuerdo a los problemas que se presenta en la forma de estudio.

Esta metodología se repite con todas las unidades de acuerdo al ritmo de trabajo que se ha impuesto el participante y a como va cubriendo cada una de las unidades, una vez que ha cubierto el total del el curso solicita la evaluación global que acredite que ha terminado satisfactoriamente.

Ventajas

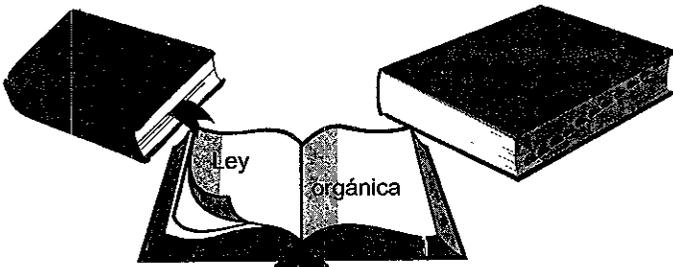
- ⤴ "El participante determina el tiempo que dedicara en función de sus actividades.
- ⤴ Tiene la libertad de fijar el ritmo al que desea avanzar.
- ⤴ La secuencia de las diferentes partes del curso facilita el aprendizaje
- ⤴ Las evaluaciones permiten corroborar si se han logrado las metas y proporciona la retroalimentación necesaria en caso de error
- ⤴ El nivel de conocimientos es mas elevado que el logrado con otros métodos.
- ⤴ Estimula el desarrollo de habilidades intelectuales.

Desventajas

- ⤴ Es difícil darle continuidad y permanecía al curso cuando no hay voluntad ni interés de los participantes.
- ⤴ Exige un nivel mínimo de lectura que no poseen algunas personas.
- ⤴ La carencia de instructor suele causar inseguridad y ansiedad.
- ⤴ Exige periodos largos que superan en tiempo otros métodos.
- ⤴ La rapidez de comunicación está condicionada a la rapidez del correo.
- ⤴ La respuesta a las dudas del que participa no siempre es deseable." ¹⁰

Capítulo Tres

Marco legal de la capacitación



LA CAPACITACION ES UN DERECHO SOCIAL Y TIENE SUS FUNDAMENTOS EN LAS LEYES

3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución política establece en su artículo 123 el derecho del trabajo y la previsión social, aquí se establecen los derechos de los trabajadores a los cuales son acreedores por su trabajo, uno de los que destaca, es el derecho a recibir capacitación y adiestramiento.

3.1.1 Artículo 123

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento, para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local" ¹

3.2 Ley Federal del Trabajo

La ley federal del trabajo es el reglamento que contiene los artículos que determinan los sistemas, métodos y procedimientos que los patrones deberán seguir para cumplir con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

3.2.1 Artículo 3

Es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

3.2.2 Artículo 7

El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en especialidad de que se trate.

3.2.3 Artículo 25

En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo, debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base en lo dispuesto por la ley, se realicen en la empresa.

3.2.4 Artículo 132

El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo.

3.2.5 Artículo 153

A) El trabajador tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que este en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas que elaboren de común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores y sean aprobados por la secretaria de trabajo y previsión social.

B) Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de la empresa.

C) Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la secretaria de trabajo y previsión social.

D) Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán elaborarse por cada empresa, o en conjunto para varias de ellas que constituyan una rama industrial o actividad determinada.

E) La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajador la conveniencia de otra manera o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.

F) El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre las nuevas tecnologías que se requieran. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad, en general. Mejorar las aptitudes para el trabajo.

G) Un trabajador de nuevo ingreso, que requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, presentará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o lo que se establezca en los contratos colectivos.

H) Los trabajadores están obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como de atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes requeridas.

I) A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán comisiones mixtas integradas por igual número representantes de los trabajadores y del patrón cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionarla de conformidad con las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

J) Las autoridades laborales cuidaran de la integración y funcionamiento oportuno de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y vigilara el cumplimiento de esta obligación patronal.

K) La secretaría del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en comités nacionales de capacitación y

adiestramiento, como órganos auxiliares de la propia secretaría, cuya función será:

- ⤴ Participar en la determinación de requerimientos de la capacitación y adiestramiento.
- ⤴ Colaborar en la elaboración de un catálogo nacional de ocupaciones.
- ⤴ Intervenir en estudios de maquinaria y equipos existentes.
- ⤴ Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- ⤴ Formular recomendaciones para elaborar planes y programas.
- ⤴ Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- ⤴ Gestionar el registro de constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado.

L) Compete a la secretaría de trabajo y previsión social fijar las bases para determinar la forma en que debe designarse a los miembros de estos comités nacionales, su organización y funcionamiento.

M) Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme se llevara a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en las empresas.

N) Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la secretaría de trabajo y previsión social o, en su caso las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorroga del contrato colectivo de cada empresa.

O) Aquellas empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitarlo dentro de los primeros sesenta días de los años impares, a la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y bases de funcionamiento de sus comisiones mixtas.

P) Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la secretaría de trabajo y previsión social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar tener los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen el credo religioso.

Esté registro podrá ser revocado si se contravienen las disposiciones de la ley. En su caso, el afectado deberá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho le convenga.

Q) Los planes y programas deberán comprender un periodo máximo de cuatro años, estar dirigido a todos puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevaran a cabo el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargaran de impartir la capacitación y su número de registro en la secretaría de trabajo y previsión social.

R) La secretaría de trabajo y previsión social aprobara o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Aquellos que no sean objetados por la autoridad laborar en el termino citado, se considerarán aprobados.

S) Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionadas.

T) Los trabajadores que aprueben los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora, les expida constancia que, validadas en la comisión mixta respectiva, se envíen a la secretaría de trabajo y previsión social, a través del comité nacional, o a falta

de este, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere el formular el patrón de trabajadores capacitados.

U) Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por ello se niega a capacitarse, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de eficiencia que señala la secretaría de trabajo y previsión social, ante lo cual el capacitador expedirá la constancia de habilidades laborales correspondientes.

V) Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas enviarán a la secretaría de trabajo y previsión social para su registro y control las lista de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. Si existen varios niveles con relación al puesto, la comisión mixta practicará un examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador.

W) También los certificados, diplomas, títulos, o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial de estudios, serán inscritos en los registros de los trabajadores capacitados, cuando el

puesto y categoría correspondiente figure en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares en los incluidos en el.

X) Las acciones individuales o colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la junta de conciliación y arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores.

3.2.6 Artículo 159

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad, y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia.

3.2.7 Artículo 180

La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de dieciséis años.

3.2.8 Artículo 391

Los contratos colectivos de trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas.

3.2.9 Artículo 412

Asimismo en el contrato ley deberá establecer las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate.

3.2.10 Artículo 523

La aplicación de las normas de trabajo y en especial a las capacitación compete al servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento.

3.2.11 Artículo 526

La vigilancia del cumplimiento de los patrones en materia educativa compete a la secretaría de educación pública, así como intervenir coordinadamente con la secretaría de trabajo y previsión social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

3.2.12 Artículo 527

También corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en los que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento.

Dichas autoridades podrán auxiliarse de las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de estos.

3.2.13 Artículo 529

De conformidad con lo anterior, las autoridades de las entidades federativas deberán:

- ⤴ Poner a disposición de las dependencias del ejecutivo federal correspondientes, la información que requiera.
- ⤴ Participar en la integración y funcionamiento del consejo consultivo estatal de capacitación y adiestramiento de que se trate.
- ⤴ Reportar a la secretaría de trabajo y previsión social las violaciones que cometan los patrones en la materia de que se trata.
- ⤴ Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir las irregularidades.

- ⤴ Coadyuvar con los comités nacionales de capacitación y adiestramiento.
- ⤴ Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- ⤴ Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales.

3.2.14 Artículo 537

Los objetivos del servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento son:

- ⤴ Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- ⤴ Registrar las constancias de habilidades laborales.

3.2.15 Artículo 538

Este servicio estará a cargo de la secretaria del trabajo y previsión social por conducto de las unidades administrativas correspondientes.

3.2.16 Artículo 539

En consecuencia, la secretaría del trabajo y previsión social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

- ^ Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- ^ Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los comités nacionales de capacitación y adiestramiento fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
- ^ Estudiar o sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento.
- ^ Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
- ^ Aprobar, modificar y rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
- ^ Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puedan adherirse los empresarios.

- ↗ Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
- ↗ Coordinarse con la secretaría de educación pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones.
- ↗ Registrar las constancias de habilidades laborales.

- ↗ En general realizar todas las demás actividades que las leyes y reglamentos le confieren en esta materia.

A). Para el caso de las empresas o establecimientos que pertenezcan a jurisdicción federal, la secretaria de trabajo y previsión social estará asesorada por un consejo consultivo integrado por cinco miembros representante del sector público, e igual número representativo de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones, con sus respectivos suplentes.

La designación de los representantes de las organizaciones obrera y patronales se hará de conformidad con las bases que expida la secretaría

del trabajo y previsión social y designará al funcionario que considere conveniente como secretario del mismo, su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida dicho consejo.

B). Las empresas sujetas a la jurisdicción local se asesorarán del consejo consultivo estatal de capacitación y adiestramiento, que estará presidido por:

- ✦ El gobernador de la entidad federativa que corresponda.
- ✦ Un representante de la secretaría del trabajo y previsión social, que fungirá como secretario.
- ✦ Un representante de la secretaría de educación pública.
- ✦ Un representante del instituto mexicano del seguro social.
- ✦ Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
- ✦ Tres representantes de las organizaciones patronales
- ✦ La secretaría del trabajo y previsión social se auxiliara de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones.

3.2.17 Artículo 669

Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la junta federal de conciliación y arbitraje, de acuerdo con su jurisdicción. Para ello la junta local, al admitir la

demanda, enviará una copia a la junta federal para su resolución, exclusivamente de las cuestiones de capacitación y adiestramiento.

3.2.18 Artículo 992

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la ley, independientemente de la responsabilidad por el incumplimiento de sus obligaciones.

Las sanciones pecunarias tomarán como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo vigente y en lugar en que se de la violación.

3.2.19 Artículo 994

El monto de las sanciones pecunarias por incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento será de quince a trescientosquince veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello

3.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

La ley organiza de la administración pública federal es la encargada de establecer las funciones y responsabilidades de las dependencias gubernamentales, esta rige las actividades de la secretaría del trabajo y previsión social que tiene asignadas la tarea de vigilar que se cumplan las leyes y reglamentos en materia de trabajo.

3.3.1 Artículo 40

"Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad que en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la secretaría de educación pública.

Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento" ²

Capítulo cuatro

Caso práctico

ID	Task Name	Durati	Start	Finish	1999											
					Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov				
1	Organigrama actual	30d	9/04/9	20/05/	■											
2	Descripción de puestos a	30d	21/05/	1/07/9		■	■									
3	Matriz de roles y compete	30d	2/07/9	12/08/			■	■								
4	Matriz de competencias	30d	13/08/	23/09/				■	■							
5	Evaluación del desempeñ	30d	24/09/	4/11/9					■	■						
6	Guías de recursos de eval	30d	5/11/9	16/12/						■	■					
7	Matriz de recursos de apr	30d	17/12/	27/01/							■	■				
8	Recursos de aprendizaje	30d	28/01/	9/03/0								■	■			
9	Difusión de primeros exito	30d	10/03/	20/04/									■	■		

LA ORGANIZACIÓN DEBE CAPACITAR A SU PERSONAL SI QUIERE SEGUIR SIENDO COMPETITIVA Y PERMANECER EN EL MERCADO

4.1 Propuesta

Elaboración de un programa de capacitación para el personal del área de organización y métodos en una empresa que presta servicios de transporte de personas en general.

3.1.2 Antecedentes

Autobuses tiene su inicio el 25 de marzo de 1926 con el nacimiento de la Unión de Propietarios de Autotransporte México Puebla Flecha Roja, que contaba únicamente con 7 unidades con cupo para 28 pasajeros, y que eran manejadas por los mismos permisionarios o dueños.

Ya para 1938 la empresa había extendido su ruta hasta el puerto de Veracruz, realizando viajes a la cuenca del Papaloapan; y cuatro años más tarde la línea ya llegaba a la ciudad de Oaxaca.

En 1966 con más de 40 años al servicio de la sociedad mexicana, la línea México-Puebla Flecha Roja, se une a Autobuses Alas de Oro, los Costeros del Golfo, Autotransportes Águila Roja y Alianza Camionera Veracruzana, formando así "Autobuses Unidos Flecha Roja".

El cambio se debió al esfuerzo desarrollado durante esos años, por lo que la empresa logró aumentar el alcance de las rutas, tres años más tarde, la empresa adopta el nombre comercial de Autobuses Unidos, y ya cuenta con una estructura organizacional definida.

ADO nació el 23 de diciembre de 1939, contando con 6 autobuses. La ruta inicial fue México-Puebla-Perote-Xalapa-Veracruz y se hacían paradas en los principales hoteles. los inicios fueron realmente difíciles debido a que el país tenía poca necesidad de transporte. Las carreteras eran escasas y peligrosas, no existían terminales ni talleres, no había personal especializado y cada socio fundador hacía las veces de conductor, equipajero, mecánico y A pesar de este desalentador panorama ADO continuó adelante, fijándose como política contar con el mejor personal, equipo e instalaciones para ofrecer un servicio de primera calidad.

En la década de los 40's se inauguró la terminal de Buenavista en el Distrito Federal primer hogar de ADO. En los 50's se integró la directiva y organización de la empresa. La década de los 70's fue de grandes acontecimientos se inauguraron las oficinas Generales y se modernizó la imagen corporativa mediante el diseño de un nuevo logotipo.

Un año de especial trascendencia para nuestro desarrollo fue 1979 ya que inició operaciones la Terminal TAPO la más grande y funcional del mundo, convirtiéndose en nuestro más importante centro de servicio.

La década de los 80's se caracteriza por un rápido crecimiento. Se implantaron dos importantes sistemas en materia de servicio y seguridad: El sistema de 2 conductores y el sistema de tacografía.

AU y ADO siendo ambas empresas líderes en su ramo; deciden unirse para consolidar su desarrollo, al fusionarse se crea el grupo ADO y empresas coordinadas que no solamente se dedican al transporte de personal que es el principal servicio si no que abarca otros giros comerciales que ofrecen una amplia gama de servicios que les permite ocupar uno de los primeros lugares en el ámbito nacional.

Actualmente, debido al gran crecimiento de la empresa su ámbito de acción se extiende a los estados de Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Veracruz y Puebla y Yucatán con un parque vehicular de aproximadamente 3000 autobuses.

3.1.3 Giro de la empresa

Es una empresa de servicios orientada básicamente al transporte de personas y sus cosas.

3.1.4 Visión

Transportar personas y cosas, asegurando la satisfacción de los clientes mediante una operación basada en procesos y equipos de trabajo en mejora continua, garantizando una rentabilidad; todo en un marco de valores compartidos que fomenten la participación y el reconocimiento individual y de equipo; la cooperación y la difusión del conocimiento, dando congruencia y sentido a la labor de servir.

3.1.5 Objetivos estratégicos

- ✦ Brindar un servicio con oportunidad y frecuencia adecuada.
- ✦ Proporcionar el más bajo precio por segmento.
- ✦ Ofrecer el servicio en el lugar de la demanda.
- ✦ Obtener la mayor rentabilidad.
- ✦ Brindar el servicio con el mejor trato, confort y limpieza.
- ✦ Ofrecer el mayor índice de puntualidad y seguridad.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.1.6 Políticas generales

- ↗ Asegurar que contamos con una metodología de uso permanente, que nos permita conocer y analizar confiablemente el mercado.
- ↗ Definir las políticas comerciales de acuerdo a las características y prioridades del servicio que nuestros clientes requieren.
- ↗ Asegurar que contamos con los sistemas de auditorías sistemáticas aplicadas para la satisfacción de clientes internos y externos.
- ↗ Asegurar que se usa la información obtenida de las auditorías para definir las políticas comerciales y orientar los procesos.
- ↗ Asegurar que el personal desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes que les permita responder a las necesidades de los clientes internos y externos.
- ↗ Asegurar que los indicadores de calidad y de productividad nos retroalimenten para orientar las decisiones a la satisfacción de los clientes internos y externos.

3.1.7 Servicios que proporciona

- ↗ Transporte de pasajeros en clase de lujo
- ↗ Transporte de pasajeros en clase de semilujo.
- ↗ Transporte de pasajeros en primera clase.

- ✦ Transporte de pasajeros en segunda clase.

Otros servicios

- ✦ Mensajería y paquetería.
- ✦ Comercialización de libros, revistas y periódicos.
- ✦ Comercialización de alimentos.
- ✦ Comercialización de artículos de viaje.

3.1.8 Diagnostico

Las estructuras y funciones de las diferentes marcas de la organización originaron que las actividades se empezarán a realizar de diferente manera debido a que las personas al pertenecer a una u otra marca tiene una manera distinta de hacer las cosas.

Después de haber efectuado el análisis se concluye que la problemática más significativa se encuentra en la parte organizacional y de procesos, queda claro que existen serias deficiencias por lo que respecta a las funciones, descripciones de puestos, organigramas, manuales de procesos.

La organización creó un departamento que se encargaría de estandarizar las actividades y a su vez elaborar los manuales administrativos que dieran a conocer al personal la estructura y funciones, así como la mejor manera de realizar las actividades de la Organización.

Uno de los problemas al que se enfrentó la organización y el personal que se asignó al departamento fue la falta de los conocimientos y habilidades mínimas necesarias para llevar a cabo dichas actividades por lo que fue necesario implantar un programa de capacitación que dotara al personal del área de las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo eficientemente.

3.1.9 Posibles soluciones y acciones correctivas

Una de las posibles soluciones para resolver los problemas es la realización de un programa de trabajo que desarrollará los siguientes puntos:

- ▲ Descripción de la situación actual:
 - *Organigrama actual:* Este sirve para conocer la estructura organizacional del área de organización y métodos.

- Descripción de puestos actuales: Esta descripción tiene la finalidad de dar a conocer cuales son las funciones que se realizan de manera general el área de organización y métodos.
- *Matriz de roles y competencias:* En este documento se definen tres aspectos fundamentales para el conocimiento del puesto una vez que se recibió la capacitación.

Alcances: Nivel de toma de decisión y responsabilidad que el ocupante de un puesto debe ejercer.

Rol preponderante: Es la función principal de la persona que desempeña un puesto.

Roles complementarios: Son las tareas específicas que la persona que desempeña el puesto debe realizar para cumplir el rol preponderante.

Matriz de competencias: Es la determinación de los niveles requeridos de competencia para cada nivel, utilizando como referencia el diccionario de competencias.

- ^ Diccionario de competencias: Es el documento que definen las competencias y especifica los niveles de dominio que se clasifican con criterios objetivos a los que denominamos conductas observables.

- ^ Evaluación del desempeño: Son las herramientas que se aplican para evaluar la brecha entre el nivel de dominio de una competencia requerido en un puesto para desempeño adecuado y el nivel de dominio de esa competencia que realmente posee el ocupante del puesto.

- ^ Guía de recursos de información: En este documento se encuentra explicadas las estrategias que se sugiere sean aplicadas por la organización durante la etapa de transición.

- ^ Matriz de recursos de aprendizaje: En este documento se enumeran todos los recursos de que dispone la organización para cerrar las brechas de desempeño encontradas en el personal y destinar la inversión en recursos de aprendizaje que realmente asegure se eleve el nivel de desempeño.

- ^ Recursos de aprendizaje: Cursos de investigación documental, redacción, técnicas de entrevista, desarrollo organizacional, ISO 9000 auditoría administrativa y otros cursos afines a la materia.

Para asegurar el éxito del programa de capacitación se sugiere que las estrategias de transición se realicen en paralelo. Considero que el programa no debe abarcar más de 8 meses con una variación del 20%

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Organigrama actual:								
Descripción de puestos actuales:								
Matriz de roles y competencias:								
Matriz de competencias:								
Evaluación del desempeño:								
Guía de recursos de información:								
Matriz de recursos de aprendizaje:								
Recursos de aprendizaje:								
Disión de primeros éxitos:								

3.1.10 Beneficios

- ^ E +estandarización de los formatos y reportes que se utilizan en los diferentes procesos.
- ^ Formalización de los procesos relativos y definición de políticas.
- ^ Establecimiento de organigramas y descripción de puestos uniformes así como el desarrollo de las competencias y habilidades de los elementos que participan en los procesos señalados.
- ^ Determinación de funciones y responsabilidades de los puestos de la organización.
- ^ Al estandarizar los procesos se tendrá fluidez y transparencia lo cual redundará en la agilización del proceso y determinar con facilidad los cuellos de botella.

Se puede concluir que a través del programa de capacitación que se propone, la organización contará con personal que tenga los conocimientos, habilidades y aptitudes para elaborar los manuales administrativos adecuados que permitirán la estandarización de las actividades, así como el conocimiento de la estructura y las funciones de la empresa, originando un mayor crecimiento y desarrollo.

Conclusiones

Conclusiones

A través del presente trabajo se ha querido dar a conocer la importancia que tiene la capacitación personal, esto es derivado del gran avance tecnológico que los tiempos actuales marcan.

Desafortunadamente las organizaciones se han olvidado de la capacitación por considerarlo como un costo en vez de un beneficio tanto para el personal como para ella misma.

Como he comentado esto conduce a la obsolescencia que se traduce en una falta de conocimientos que le impiden desarrollar sus actividades eficientemente y trae como consecuencia que su labor no ayude al logro de los objetivos.

Por lo tanto las organizaciones deben darse a la tarea de capacitar a su personal si quieren tener personal que cuente con las herramientas para desarrollar eficientemente su trabajo y así poder contribuir al logro de objetivos que permitan a la organización su permanencia en el mercado.

Anexos

DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

Nombre del puesto:	Asesor corporativo de organización y métodos
Reporta a:	Coordinador corporativo de contaduría
Puestos subordinados:	Cuatro

PERFIL

Edad	De 30 a 40 años
Sexo	Indistinto
Estado civil	Casado preferentemente
Escolaridad	Lic. en administración
Experiencia	5 años en puesto similar
Conocimientos y habilidades	Elaboración de manuales administrativos Análisis y desarrollo de métodos y procedimientos Elaboración de políticas Inglés básico Conocimientos de computación(paquetería)

FINALIDAD

- Es responsable de garantizar el cumplimiento de las políticas y procesos de la coordinación corporativa de contaduría y de las áreas relacionadas; así como del desarrollo, actualización y mejora continua de los mismos

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- Elabora el programa de trabajo de los proyectos a realizar
- Realiza visitas de campo u entrevistas al personal involucrado en el desarrollo de los procesos
- Analiza los procesos administrativos a fin de identificar duplicidad de tareas o reprocesos
- Facilita la labor del personal diseñando y difundiendo los procedimientos
- Lleva a cabo la simplificación constante y permanente de los procesos administrativos
- Implanta las propuestas de simplificación y optimización en forma continua y permanente
- Estandariza métodos y procesos para las actividades administrativas
- Elabora y difunde en forma escrita las políticas derivadas de los procesos
- Elabora y actualiza los organigramas y plantillas del personal del corporativo
- Elabora descripciones de puestos a fin de reestructurar cargas de trabajo
- Supervisa el trabajo del personal a su cargo

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Competencias técnicas

Requeridas para el dominio de habilidades que favorecerán en el desempeño de las tareas. Se definen para cada nivel de puestos conforme a sus roles generales.

o.	Título de la Competencia	Definición				
1	Lecto - escritura	Leer y escribir				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Lee y escribe palabras básicas.	Lee y escribe de manera fluida.	Lee y escribe de manera fluida y comprende todo lo que lee	Lee, escribe de manera fluida y hace resúmenes de lo que lee.		
2	Matemáticas	Habilidad numérica				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Suma, resta, multiplica y hace divisiones básicas.	Suma, resta, multiplica y hace divisiones ágilmente.	Utiliza herramientas de computación para generar operaciones matemáticas	Realiza operaciones matemáticas con un grado de dificultad alto.		
	Computación	Manejo de Hardware, empleando diferentes Software para la realización de las tareas.				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Resuelve problemas sencillos utilizando la utilidad en computadora.	Utiliza opciones de AS 400 y correo electrónico.	Manejo PC en ambiente Windows como apoyo para la realización de sus funciones			
4	Contabilidad	Manejo de aspectos contables para el control de valores				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Utiliza la partida doble de contabilidad, cargo/ abono.	Elabora reportes contables.	Genera información y la analiza para hacer cierres contables.	Analiza e interpreta información de estados financieros		

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

0.	Título de la Competencia	Definición				
5	Seguimiento de sistemas, procedimientos y control.	Realización de actividades de un sistema o procedimiento y conservación del orden establecido a través del control.				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Sigue procesos y utiliza documentos específicos que se requieren para realizar los procedimientos de su trabajo de rutina.	Lleva de manera ordenada y al pie de la letra los procesos y procedimientos. Detecta omisiones en los controles. Difunde los sistemas y procedimientos relacionados con su área, verificando su adecuado cumplimiento. Documenta actividades a su cargo, evaluándolas periódicamente.	Resume información de los controles que se generan y mantiene el orden de los procesos de mayor alcance. Establece claramente las actividades asignadas a su personal. Revisa resultados de los sistemas y procedimientos e indica mejoras.	Realiza reuniones de seguimiento, evalúa periódicamente el avance de las actividades. Evalúa a los responsables de grupos en el cumplimiento de los sistemas y procedimientos.		
6	Administración de valores	Manejo, control y seguimiento de valores (documentos, dinero o equivalente).				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Recibe dinero en efectivo y entrega un comprobante. Realiza controles de entradas y entregas, los mantiene claros, limpios y actualizados.	Efectúa procesos para la administración de los valores, entradas y salidas. Da seguimiento.	Emplea el presupuesto y recursos adecuadamente para las funciones. Establece los procesos de administración de los valores.	Evalúa los procesos establecidos.		
7	Organización de documentos	Dar a cada cosa un nombre y una ubicación propia, así quien lo necesita lo pueda utilizar, encontrar o devolver con facilidad.				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Encuentra la información con facilidad.	Tiene una ubicación para todos sus datos y/o herramientas.	Establece controles visuales acerca del contenido de archivos, disquetes, etc.			
8	Clasificación	Separar las cosas necesarias de las que no lo son.				
0	1	2	3	4	5	
o aplica	Distribuye la información con relación a las actividades que desempeña.	Ocasionalmente clasifica sus documentos o herramientas. Tiene sobre su lugar de trabajo pocos objetos personales.	Tiene establecido un programa para clasificar todos sus documentos o herramientas.	Aplica la clasificación de documentos y/o herramientas como parte de su técnica propia.		

Bibliografía

- ♣ Aquino Jorge, Aquino Gustavo, Arecco Marcelo, Vola Roberto **Recursos humanos para no especialistas**, editorial Macchi, Colombia, 1993.
- ♣ Arias Galicia, Fernando, **Administración de recursos humanos**, editorial Trillas, México 1989.
- ♣ E. Sikula, Andrew, F. Makena, John, **Administración de recursos humanos**, editorial Noriega, México, 1989.
- ♣ L. Craig, Roberto, **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal**, editorial Diana, México, 1991.
- ♣ Macghee, William, **Capacitación, adiestramiento y formación profesional**, editorial Noriega, México 1976.
- ♣ Mendoza Nuñez, Alejandro, **Capacitación para la calidad y el desarrollo**, editorial Trillas, México 1998.
- ♣ Mendoza Nuñez, Alejandro, **Manual para determinar necesidades**, editorial Trillas, México, 1982.
- ♣ O. Jeff, Harris Jr., **Administración de recursos humanos**, editorial
- ♣ Reza Torcino, Carlos J., **El ABC del administrador de la capacitación**, editorial Panorama, México, 1995.

- ^ Rodríguez Estrada, Mauro, Ramírez Buendía, Patricia, ***Administración de la capacitación***, Mcgraw hill, 1997.
 - ^ Shaun Tyson, Alfred, York ***Administración de personal***, editorial Trillas, 1989.
 - ^ Siliceo, Alfonso, ***Capacitación y desarrollo de personal***, editorial Limusa-Noriega, 1995.
 - ^ Villatori Pinto, Roberto, ***Proceso de capacitación***, editorial Diana, México, 1992.
 - ^ William B., Werther Jr., Heit Davis, ***Administración de personal y recursos humanos***, editorial Mcgraw hill, 1990.
 - ^ Zorrilla Arenas, Santiago, ***Guía para elaborar una tesis***, editorial, Mcgraw hill, México, 1996.
 - ^ ***Constitución política de los estados unidos mexicanos***, editorial Sista. México, 1995
 - ^ ***Ley federal del trabajo*** editores fiscales, México, 1996
 - ^ ***Ley orgánica de la administración pública federal*** editorial Sista 1995
-