



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN



V N A M

APLICACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO COMO UN ELEMENTO MOTIVA-  
CIONAL PARA VENDEDORES A CAMBIO DE UNA  
PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL DE  
APARATOS ELECTRONICOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

**JOSE LUIS PERFECTO SANTIAGO**

ASESOR DE TESIS: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDC. DE MÉXICO

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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 está 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.

## I N D I C E

I N T R O D U C C I O N .	1
---------------------------	---

### CAPITULO 1

#### LA CAPACITACION COMO UNA FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

1.1. GENERALIDADES	5
1.2. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES	8
1.3. LA CAPACITACION COMO FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	19

### CAPITULO 2

#### MOTIVACION Y APRENDIZAJE, LA BASE PARA LOS PROGRA- MAS DE CAPACITACION.

2.1. MOTIVACION (CONCEPTOS)	26
2.2. COMO AFECTA LA MOTIVACION AL COMPORTAMIENTO HUMANO	28
2.3. LA MOTIVACION Y EL TRABAJO	31
2.4. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE	32
2.5. RELACION ENTRE MOTIVACION Y APRENDIZAJE	42

### CAPITULO 3

#### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIES- TRAMIENTO.

3.1. CONCEPTOS AFINES SOBRE CAPACITACION	46
--	----

3.2.	IMPORTANCIA Y OBJETIVO DE LA CAPACITACION	51
3.3.	IMPACTO SOCIOECONOMICO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	53

#### CAPITULO 4

##### EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO

4.1.	ANTECEDENTES	60
4.2.	LA CAPACITACION COMO UNA NECESIDAD LEGAL	62
4.3.	LEGISLACION ACTUAL	63

#### CAPITULO 5

##### EL AGENTE CAPACITADOR

5.1.	COMO LIDER DENTRO DE LA EMPRESA	94
5.2.	SU PAPEL Y RELACION EN LA EMPRESA	98
5.3.	PRINCIPIOS BASICOS DEL AGENTE CAPACITADOR	101
5.4.	CARACTERISTICAS Y HABILIDADES	102
5.5.	LAS AGENCIAS DE CAPACITACION O INSTRUCTORES	110
5.6.	TIPOS DE CAPACITACION	114

#### CAPITULO 6

##### FASES PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

6.1.	DETERMINACION DE NECESIDADES	120
6.2.	PROGRAMACION DE LA CAPACITACION	131
6.3.	EVALUACION DE LA CAPACITACION	159
6.4.	OBTENCION Y MEDICION DE LOS RESULTADOS	168

6.5. SEGUIMIENTO DESPUES DEL CURSO	169
------------------------------------	-----

## CAPITULO 7

### APLICACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIES- TRAMIENTO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE CAMBACEO DE - APARATOS ELECTRONICOS

7.1. INTRODUCCION	174
7.2. ANTECEDENTES	178
7.3. ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA EN LA ENCUESTA	188

CONCLUSIONES	206
--------------	-----

ANEXOS	211
--------	-----

BIBLIOGRAFIA	224
--------------	-----

## I N T R O D U C C I O N .

Como es por todos conocido, todas las empresas tienen múltiples problemas a los que tienen que hacer frente para poder seguir subsistiendo sean estos de tipo financiero, técnico, de personal, organizacional, etc.

Siendo el ser humano uno de los elementos más importantes, dentro de las empresas (no importando su tamaño y actividad), es necesario darle su lugar e importancia dentro de las mismas.

La elaboración y presentación de este trabajo tiene como finalidad, proporcionar información sobre la importancia que tiene la función de capacitar al personal dentro de las empresas, considerando a la misma como un elemento motivacional que ayude a eliminar el problema de la rotación de personal que es muy constante en las pequeñas empresas, para lo cual se realizó una investigación que nos permitiera saber si en las mismas existe dicha función y de que manera se proporciona.

Considerando a la función de capacitar como un elemento motivacional, es necesario tener presente lo que se entiende por motivación y aprendizaje como elementos importantes que intervienen dentro del proceso de motivar a la gente y su

relación con el trabajo.

Siguiendo un ordenamiento adecuado y lógico del trabajo, no podemos dejar pasar desapercibido el tema central del mismo y que es la función de capacitar al personal, sean cual sean las actividades que desempeñen los trabajadores; por eso, se presentan las diferencias que hay entre lo que se entiende por capacitación, entrenamiento, desarrollo, etc., la importancia y el impacto socioeconómico que causa el capacitar al personal así como el marco legal de la misma y los principales órganos reguladores que vigilan el perfecto cumplimiento de dicha función y que creemos son necesarios.

En la actualidad la función de capacitar al personal, no puede caer en manos de cualquier persona, sino que debe ser una persona capaz de manejar grupos, que deba reunir ciertas características, habilidades y conocer ciertos principios que son la base para que pueda desempeñar su actividad.

La función de capacitar no es una actividad que solo debe darse cuando se presentan problemas, sino que debe de aplicarse constantemente y vigilar su funcionamiento. Es una función que requiere de un estudio adecuado que permita determinar las necesidades de aplicar un curso de capacitación y que una vez identificadas y analizadas dichas necesidades, nos permita

programar dicha capacitación considerando los recursos que se tienen a la mano, los objetivos que se persiguen, diseñar cursos determinando los materiales a utilizar y seleccionando el más adecuado.

Una vez programada la capacitación, se procede a evaluar la misma tomando en cuenta los resultados obtenidos y observando que medidas se tomarán después de aplicar cursos de capacitación.

Por último se enmarca el aspecto teórico-práctico de la aplicación de un curso de capacitación a vendedores de aparatos electrónicos que se dedican a cambacear y que laboran en la zona de Cuautitlán Izcalli, para ello, se comienza por definir que es cambaceo, y que no es otra cosa más que un sistema de ventas utilizado desde la antigüedad para vender productos hasta las puertas del cliente sin la necesidad de que éste salga del mismo.

Posteriormente, se enmarca el aspecto histórico de dicha empresa, su desarrollo y crecimiento a través del tiempo, cual es su estructura organizacional actual y las zonas de venta que conforman su campo de acción. Así mismo se muestran los resultados obtenidos durante una encuesta a otras 5 empresas que utilizan el mismo sistema de ventas y que nos sirvieron

para saber si en ellas se cuenta con un programa de capacitación o no y conocer de que manera les afecta.

Esperando que la información que se presenta en este trabajo de investigación, sea útil para todos aquellos que tengan en mente iniciar un negocio por pequeño que fuese, se le recomienda que tome en cuenta este aspecto de capacitar a su personal, lo cual le ayudara mucho y evitará con ello problemas que son fáciles de resolver siempre y cuando nos adelantemos a los mismos con las medidas adecuadas para prevenirlos.

## **C A P I T U L O I**

### **LA CAPACITACION COMO UNA FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **1.1. GENERALIDADES**

#### **1.2. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES**

#### **1.3. LA CAPACITACION COMO FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

## C A P I T U L O I

### LA CAPACITACION COMO UNA FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

#### 1.1. GENERALIDADES

Todo negocio pequeño que vaya a vender un cierto servicio ó a fabricar un producto, y sin interesarnos si la persona que va a iniciarlo va a hacer él mismo todo el trabajo ó va a contratar personal, debe realizar al menos las siguientes funciones esenciales:

- a) Creación de utilidades,
- b) Proveer los medios de distribución,
- c) Financiamiento, (1) y
- d) Recursos Humanos.

#### a) Creación de utilidades:

Se debe crear algo de valor en forma de producto o servicio mismo que constituye el motivo básico de la existencia de la empresa.

#### b) Proveer un medio de distribución:

El siguiente paso es la distribución del producto ó

(1) Administración. Curso para nuevos Gerentes.  
Burt K. Scanlan. Limusa, México 1978.

servicio que se ha creado a todos los usuarios. La empresa debe lograr que el producto ó servicio este al alcance del consumidor. En todos los casos esta función esta relacionada con el intercambio de lo que se creó por algún otro valor, que por lo general es el dinero.

c) Financiamiento:

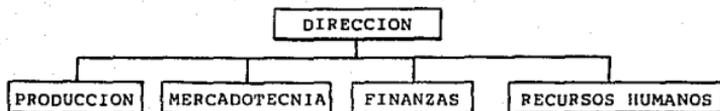
Para poder llevar a cabo las funciones anteriores, éstas deben estar financiadas. Esto es, que se debe ganar y mantener el capital necesario para crear algún producto ó servicio y distribuirlo, si se pretende que la empresa subsista.

d) Recursos Humanos:

Por último y para poder desarrollar todas las funciones antes mencionadas, es necesario contar con el personal adecuado que contribuya al desarrollo de la empresa a través de la prestación de sus servicios.

Estas cuatro funciones básicas se deben realizar sin importar el tipo de empresa; se les conoce a las dos primeras funciones como primarias o directas y las dos últimas como de apoyo o secundarias. (Veáse la figura 1.1.)

FIGURA 1.1.  
AREAS FUNCIONALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA



1.2. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES.

La administración de Recursos Humanos es un área de estudio de reciente creación, pero aplicable a cualquier tipo o tamaño de empresa. Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de dicha función; por ejemplo, entre las denominaciones que existen se encuentran:

- a) Departamento de Personal,
- b) Departamento de Relaciones Industriales,
- c) Departamento de Relaciones Internas,
- d) Departamento Administrativo,
- e) Administración de Recursos Humanos, etc.

Las diferentes denominaciones antes mencionadas tienen la misma función, que es la de administrar de forma adecuada el recurso humano con el que cuenta la empresa; así, el término de Relaciones Industriales, es muy común encontrarlo en industrias

tales como las metalúrgicas, mientras que en una empresa comercial se identifica a dicha función bajo los nombres de Departamento de Personal o de Recursos Humanos.

Se dice que la Administración de Recursos Humanos es contingencial; es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices empleadas, de la filosofía administrativa existente, de la concepción existente en la empresa sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles (2).

A medida que cambian los elementos antes mencionados, cambian también la forma de administrar los recursos humanos de la empresa. De ahí el carácter contingencial ó situacional de la Administración de Recursos Humanos, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

#### 1.2.1. LOCALIZACION.

Dentro de la estructura de las empresas, la función de Recursos Humanos se puede localizar de diferentes maneras, como, por ejemplo:

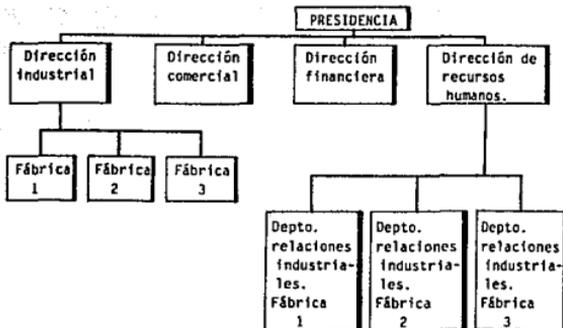
En algunas empresas dispersas geográficamente, la

(2) Idalberto Chiavenato. Admón. de Recursos Humanos. McGraw Hill, México. 1986

Administración del recurso humano puede ser Centralizada, tal como lo indica la figura 1.2.

FIGURA 1.2.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN QUE LA FUNCION DE R.H. ES CENTRALIZADA



Administración de R.H.en empresas, Sikula, LIMUSA, 1984. Pág. 124.

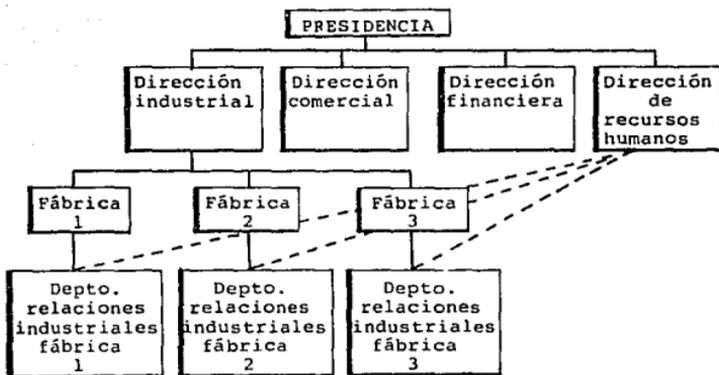
Los departamentos de Recursos Humanos localizados en cada fábrica, aunque situados en lugares diferentes, son subordinados directos de la Dirección de Recursos Humanos, que tiene autoridad centralizada sobre aquellos departamentos, los cuales prestan servicios a las fábricas.

La ventaja que se presenta es la unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas en locales diferentes, pero, la desventaja es que la

vinculación y comunicación son hechas a distancia, por lo que las decisiones que son tomadas son en muchas ocasiones sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En otras empresas también dispersas geográficamente, la administración del recurso humano puede ser descentralizada, como lo indica la figura 1.3.

FIGURA 1.3.  
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN QUE LA FUNCION  
DE RECURSOS HUMANOS ES DESCENTRALIZADA

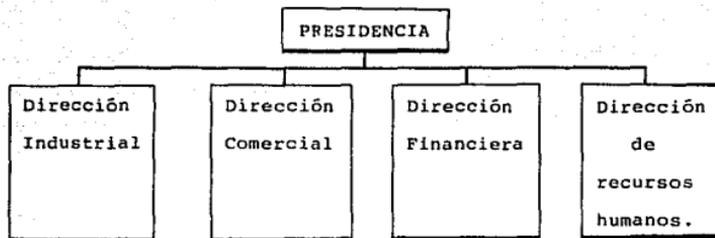


Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica se reportan directamente al responsable de la misma, pero reciben asesoría y consultoría de la Dirección de Recursos Humanos, que planea, organiza, controla y asesora los órganos de recursos humanos, que a su vez, reciben órdenes de los responsables de las fábricas.

La ventaja inmediata que se presenta es la de adecuación y rapidez en la solución de problemas locales, recibiendo asesoría técnica y planes de la Matriz, ajustándolos a las necesidades de la fábrica donde están localizados; la desventaja que se presenta es la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que son ajustados a las necesidades locales.

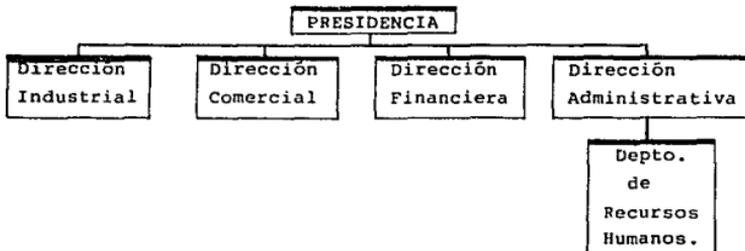
En algunas empresas, el órgano de administración de recursos humanos está situado en el nivel decisorio; su colocación en la estructura organizacional corresponde en el caso, al nivel jerárquico de la dirección, como se presenta en la figura 1.4.

FIGURA 1.4.  
ESTRUCTURA FUNCIONAL SIMPLE CON LA FUNCION DE  
RECURSOS HUMANOS EN NIVEL DECISORIO



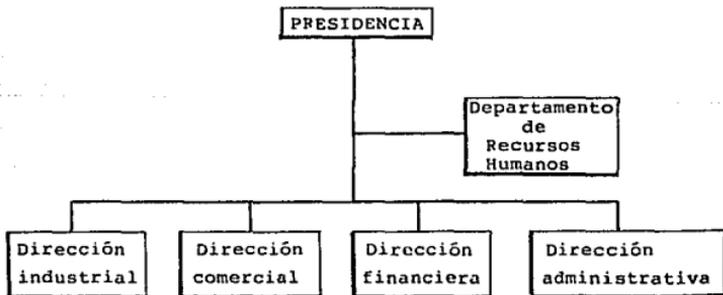
En otras, el órgano se sitúa en el nivel ejecutivo, reportándose a un órgano decisorio, generalmente extraño a sus actividades, tal como se presenta en la figura 1.5.

FIGURA 1.5.  
ESTRUCTURA FUNCIONAL SIMPLE CON LA FUNCION DE  
RECURSOS HUMANOS EN NIVEL EJECUTIVO



En otras empresas, aún, la administración de recursos humanos es un órgano de asesoría de la presidencia, que presta consultoría y servicios de staff. En el caso que se presenta en la figura 1.6., el departamento de recursos humanos (en el nivel ejecutivo), está vinculado a la presidencia de la empresa: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el órgano de Administración de recursos humanos, necesita la aceptación y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la empresa.

FIGURA 1.6.  
ESTRUCTURA FUNCIONAL SIMPLE CON LA FUNCION DE  
RECURSOS HUMANOS EN POSICION DE ASESORIA.



Realmente, la localización, el nivel, la

subordinación el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de Administración de recursos humanos, dependen del diseño de la empresa, que es una consecuencia de diversos factores involucrados para su diseño.

#### 1.2.2. FUNCIONES

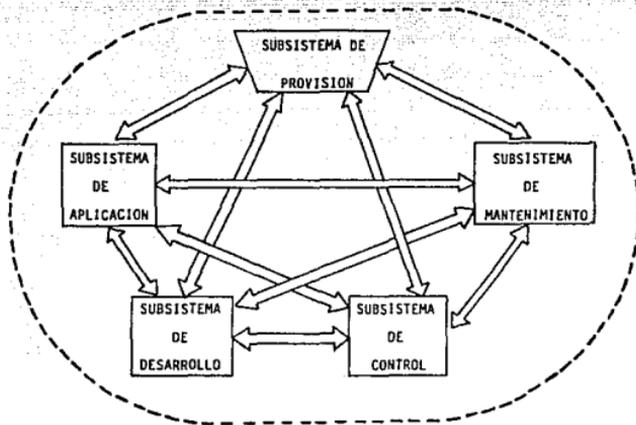
Una vez localizada el área de recursos humanos dentro de las empresas, procedemos a identificar sus funciones, las cuales se encuentran constituidas por subsistemas interdependientes, los cuales se señalan en el cuadro 1.1.

CUADRO 1.1.  
 PRINCIPALES FUNCIONES COBIJADAS POR LOS  
 SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DE R.H.

SUBSISTEMAS	FUNCIONES
De alimentación ó suministro ó provisión de R.H.	Investigación del mercado. Reclutamientos. Selección.
Aplicación de R.H.	Análisis y descripción de puestos. Integración o inducción. Promociones y transferencias Evaluaciones del desempeño ó calificación de méritos.
Mantenimiento ó conservación del R.H.	Administración de salarios. Planes de beneficio social. Higiene y seguridad en el trabajo. Registros y controles de personal. Compensaciones suplementarias. Aspectos disciplinarios.
Desarrollo del R.H.	Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Desarrollo organizacional.
Control del R.H.	Banco de datos y sistemas de información. Auditorías de Recursos Humanos.

Dichos subsistemas son intimamente interrelacionados e interdependientes, tal como lo señala la figura 1.7. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, los cuales realimentarán influencias en otros, y así sucesivamente.

FIGURA 1.7.  
SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE A.R.H.  
Y SU INTERACCION.

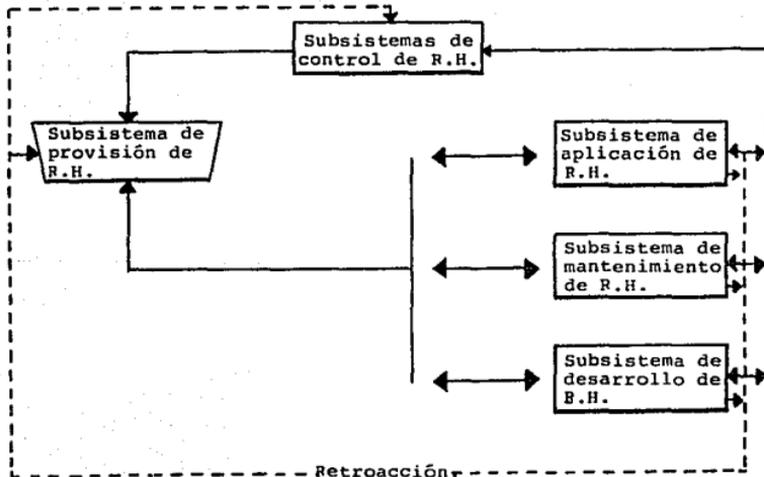


Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la empresa. El proceso no sigue como regla única la secuencia descrita en razón de la interacción entre los subsistemas. Dicha secuencia puede variar de acuerdo con la situación y según se mostró en la figura 1.7., la cual da una idea de esas alteraciones.

A la vez, dichos subsistemas son contingentes o

situacionales; es decir, varían de acuerdo con la empresa y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables, aunque interdependientes, y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección, no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida. La figura 1.8., muestra dicho aspecto.

FIGURA 1.8  
EL SISTEMA DE A.R.H. Y SUS SUBSISTEMAS



### 1.3. LA CAPACITACION COMO FUNCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Como se habrá visto, la capacitación es una de las funciones del área de R.H. que se localiza dentro del subsistema de Desarrollo del R.H., y cuyo propósito es, desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal, para que éste se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo y se prepare para ocupar un puesto superior y, en general, logre un desarrollo individual que redunde en una mayor productividad.

Por último se abordará en este capítulo, lo relacionado con la estructura sobre la cual descansa la función de capacitación dentro del área de R.H.; ya que en un capítulo posterior, se desarrollaran detenidamente las actividades de dicha función y las cuales sólo se mencionarán aquí.

La estructura de ésta función depende de muchos factores y variará desde la función compartida con otras actividades en una sola persona, hasta el establecimiento de gerencias que abarcan todas las funciones del área; y las que, por la importancia que la empresa le de a dicha función.

Para efectos de la estructura que se adopte, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- a) Unidad administrativa,
- b) Personal,
- c) Descentralización.

a) Unidad Administrativa:

Para determinar el tipo de estructura sobre la que descansará la función de capacitación, es importante saber si la empresa obedece a una estructura centralizada o descentralizada, si hay sucursales, si hay diversas plantas en todo el país, si hay relaciones con un sólo sindicato o varios, organizada con un criterio funcional o por línea de productos, etc.

La unidad, departamento o gerencia de capacitación debe contener las funciones básicas de:

- Planeación y programación,
- Ejecución,
- Evaluación y seguimiento.

Las dos unidades básicas que se pueden utilizar son:

- Aquella que cuenta con una unidad de dirección y varias unidades que dependen de ella, según se muestra en la figura 1.9., ó

- Aquélla que se puede estructurar por áreas generales de la empresa y que se utiliza frecuentemente en empresas grandes. Véase la figura 1.10

b) Personal:

Los tipos en los que se clasifican al personal encargado de capacitar pueden ser:

- PERSONAL INTERNO, que administra, dirige y coordina el proceso de capacitación.
- INSTRUCTORES INTERNOS ESPECIALIZADOS, y/o habilitados dentro de la empresa.
- INSTRUCTORES EXTERNOS, registrados en la Dirección General de Capacitación y Productividad.
- PERSONAL que instruye por parte de Institutos de Capacitación y que ofrecen cursos.

c) Descentralización:

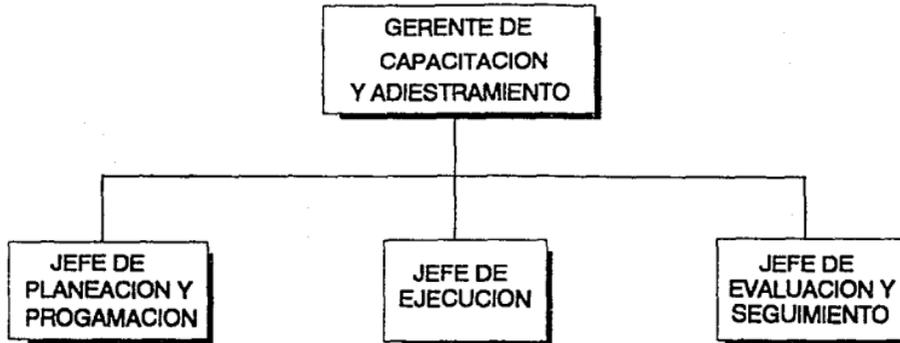
Que obedecerá a la confianza que tengan en la gente quienes se encuentran en el nivel superior de la empresa y en particular quien administra los recursos humanos.

Otros factores que influyen serán:

- La complejidad funcional de la empresa,
- su magnitud,
- distribución geográfica, y
- su tecnología.

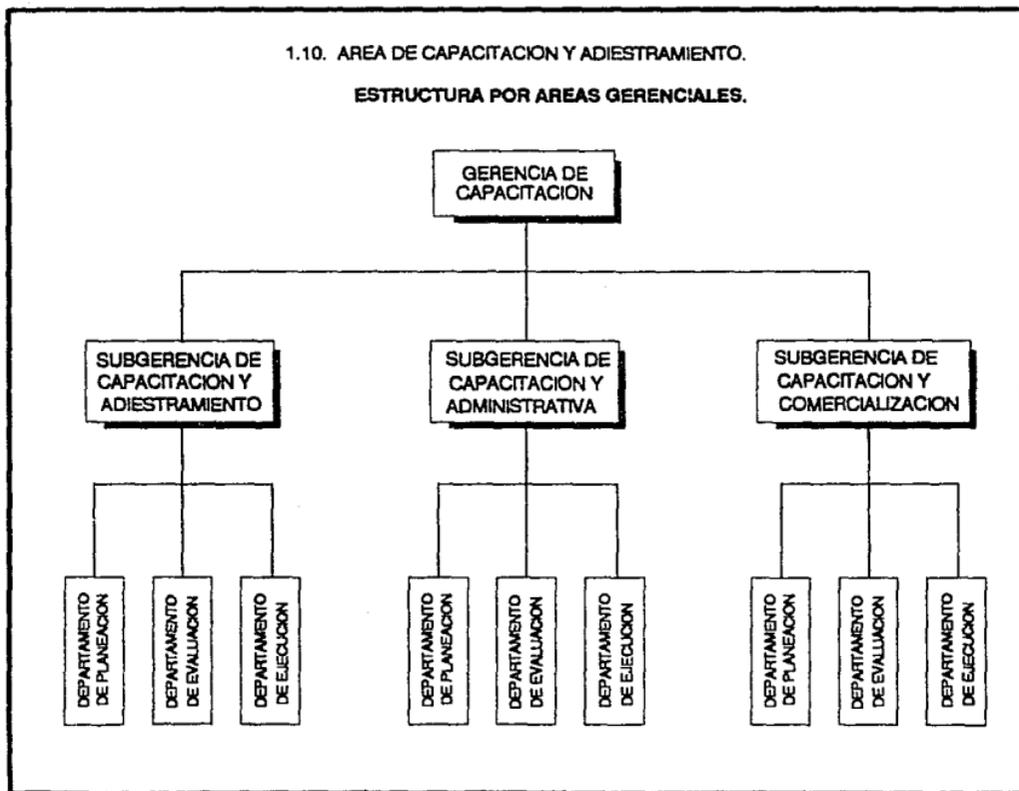
1.9. AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ESTRUCTURA ORGANICA BASICA



1.10. AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

ESTRUCTURA POR AREAS GERENCIALES.



## C A P I T U L O 2

### MOTIVACION Y APRENDIZAJE, LA BASE PARA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

2.1. MOTIVACION (CONCEPTOS).

2.2. COMO AFECTA LA MOTIVACION AL COMPORTAMIENTO  
HUMANO.

2.3. LA MOTIVACION Y EL TRABAJO.

2.4. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE.

2.5. RELACION ENTRE MOTIVACION Y APRENDIZAJE.

C A P I T U L O 2  
MOTIVACION Y APRENDIZAJE, LA BASE PARA LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION.

2.1. MOTIVACION.

C O N C E P T O S :

El proceso total de la motivación lo podemos considerar como una cadena que consta de tres partes: una necesidad, un intento de lograr la meta que la satisface y una vez llegado a dicha meta, la satisfacción consecuente.

De este pequeño análisis se puede afirmar que la motivación:

" Constituye la fuente de las condiciones que inician, guían y mantienen los comportamientos hasta que una meta se logra".

Edgar Alberto Cabrera Hidalgo.

P.T. young define a la motivación como:

" El proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".

Gardner Murphy:

" Motivación es el nombre general que se le da a los actos de un organismo que esten, en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna".

Analizando cada una de las definiciones anteriores, se puede conceptualizar a la motivación como:

" La fuerza que inicia y dirige el comportamiento hasta satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo".

Es difícil decir cuántas clases de motivos hay y diferenciar exactamente si determinados motivos son innatos ó aprendidos y determinar el origen de los mismos.

El instinto, la necesidad y el impulso nos permiten describir las condiciones motivantes, entendiendo por instinto la condición innata que regularmente provoca una respuesta específica y compleja en todos los miembros de una especie, cuando se presenta un estímulo específico; la necesidad se describe como carencia o desequilibrio, pudiendo ser fisiológica como la necesidad de abrigo ó psicológica como la necesidad de logro; y el impulso es el estado resultante de la necesidad fisiológica o un deseo general de lograr una meta.

El nivel de máxima eficacia en la ejecución de un trabajo puede variar de acuerdo con el nivel de motivación y así se dice que a mayor motivación es mejor la ejecución<sup>3</sup>. De aquí que, cuanto mayor conocimiento se tenga de las razones por las que se busca un objetivo; cuanto más conozca la persona los beneficios de su acción, cuanto mejor conozca los motivos por

<sup>3</sup> Witting, F. Arno. Introducción a la Psicología. Mc-Graw Hill, México, D.F. 1984.

los que deba hacer determinada función o evitar otra, la manera de actuar será más segura, más consistente y más enérgica.

## 2.2. COMO AFECTA LA MOTIVACION AL COMPORTAMIENTO HUMANO.

### Suposiciones:

- 1.- El comportamiento humano es causado.
- 2.- El comportamiento humano esta dirigido al logro de metas.

Las acciones conscientes que emprendemos como personas, son causados por fuerzas, tanto en nuestro ambiente como por herencia, que afectan nuestro comportamiento. El comportamiento humano no sólo es causado, sino que también esta dirigido hacia algo; esto es, se encuentra dirigido a una meta.

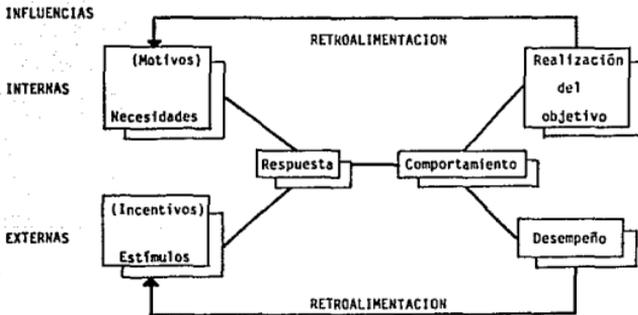
En esencia, el comportamiento de los individuos:

- 1.- Puede ser causado por la forma en que perciben al mundo.
- 2.- Esta dirigido hacia alcanzar determinado objetivo,  
y
- 3.- Es el resultado de la motivación para alcanzar ese objetivo como se muestra en la figura 2.1.

La figura 2.1. nos muestra que el proceso motivacional

es básicamente causal. Las necesidades (motivos) provocan un deseo interno para superar cierta carencia o desequilibrio. Los estímulos, en forma de incentivos, se aplican entonces para hacer que una persona responda y se comporte de forma tal que alcance el objetivo de satisfacer sus necesidades y la empresa obtenga el desempeño deseado.

FIGURA 2.1.  
EL PROCESO MOTIVACIONAL



Admón. de R.H. Conceptos y Aplicaciones, Byars/Lesli.  
Nueva Ed. Interamericana, 1984. Pág. 407.

### 2.3. LA MOTIVACION Y EL TRABAJO.

El diagrama que se presenta en la figura 2.2., se puede interpretar de la siguiente manera para explicar la motivación y el trabajo:

Se puede considerar al individuo como un paquete compuesto de elementos tales como imaginación, instintos, raciocinio, carácter, actitudes, necesidades, emociones, etc.

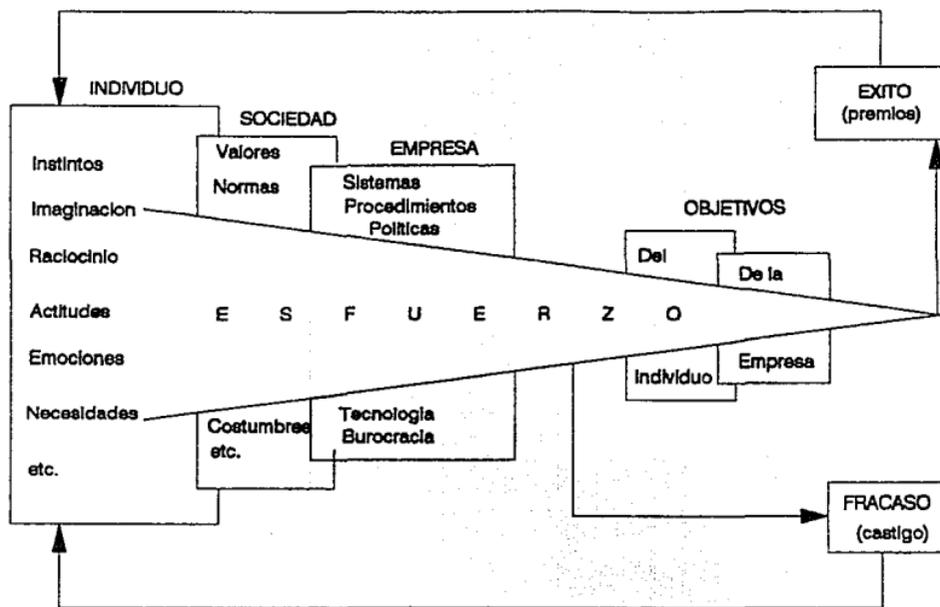
Quando en el hombre surge alguna necesidad, ésta constituye la motivación de su conducta, dirigida a solucionar su carencia mediante su satisfactor.

En base a un esfuerzo (trabajo), el hombre se dirige hacia alguna meta, la cual sería el satisfacer la necesidad que surge, es decir, tiene objetivos por lograr.

Todo individuo se desarrolla en algún tipo de cultura (sociedad) que tiene un sistema de valores, normas y costumbres, las cuales lo limitan en su conducta a seguir para satisfacer sus necesidades.

Los esfuerzos o trabajos del individuos dentro de una organización debe servir (teóricamente) para lograr los objetivos de la misma y los individuales, ya que entre más similares resulten los objetivos de la persona y los de la organización, su esfuerzo, encaminado primordialmente a lograr los objetivos del individuo, servirá también para lograr los

FIG. 2.2. DIAGRAMA SOBRE LA MOTIVACION Y EL TRABAJO.



objetivos de la organización.

El hombre motivado sigue un curso de acción, y dependiendo de este curso, llegará al éxito o al fracaso. En caso de que su conducta contribuya a lograr los objetivos de la organización, ésta será recomendada, lo cual conducirá a un aprendizaje.

En el caso de que no contribuya a lograr los objetivos de la organización, pero tal vez si los suyos, su conducta será sancionada, teniendo la posibilidad de que se efectúe un aprendizaje que repercutirá en el individuo.

#### 2.4. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE.

##### 2.4.1. GENERALIDADES.

El aprendizaje es adquisición: adquisición en destrezas o habilidades que se manifiestan en el comportamiento posterior del individuo. Esto es, decimos que un sujeto ha aprendido, si observamos que realiza actos que antes no ejecutaba; lo cual implica la incorporación de ciertos patrones de comportamiento al repertorio anterior del organismo.

Existen una gran infinidad de definiciones acerca del aprendizaje, y aún cuando son diferentes entre sí, todas hacen referencia (implícita ó abiertamente) a adquisiciones que se expresan a través de cambios ó transformaciones en el comportamiento. Ardila en su libro "Psicología del

Aprendizaje"<sup>4</sup> dió las siguientes definiciones del aprendizaje:

1. "El aprendizaje es un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia" THORPE.
2. "Aprendizaje es un cambio relativamente permanente que ocurre como resultado de la práctica reforzada" KIMBLE.
3. "Aprendizaje es un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica" ARDILA.

Las definiciones antes citadas sobre aprendizaje convergen en el sentido de que el aprendizaje se manifiesta en cambios operados en la conducta del individuo; ahora bien, estos cambios no ocurren en forma gratuita o azarosa, sino que se producen como resultado de la incorporación de esquemas de comportamiento al repertorio previo del sujeto.

#### 2.4.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.

Son seis los elementos que constituyen el proceso del aprendizaje: INTERES, ATENCION, PERCEPCION, COMPRENSION, RETENCION Y UTILIZACION DEL CONOCIMIENTO, los cuales pasaremos a describir brevemente.

<sup>4</sup> Rubén Ardila. Psicología del Aprendizaje. Ed. Siglo XXI, México, 1974.

### I. INTERES:

Disposición de aprender, de confrontar una situación nueva que exija una respuesta nueva.

#### FACTORES DE INTERES

EXTERNOS: Incentivos

INTERNOS: Automotivación.

#### Incentivos:

Del latín *incentivus*. Adj. que mueve o excita a desear o hacer una cosa.

#### Automotivación:

Fuerza externa que despierta, orienta y sostiene una actitud mental positiva, dirigida a alcanzar metas específicas.

### 2. ATENCION:

Es la capacidad de recibir todo tipo de estímulos a través de los órganos de los sentidos. Participar activamente poniendo en juego todos los sentidos.

### 3. PERCEPCION: (APREHENDER)

Captación de la imagen integral de un objeto en la

conciencia, surgida como resultado de la acción del mundo objetivo sobre los órganos de los sentidos, mediante un conjunto de sensaciones.

Pensamos, sentimos y actuamos y conocemos con todo el cuerpo.

Las percepciones constituyen el punto de partida para formar conceptos. No revelan la esencia del objeto. Representan la realidad en forma sentida.

#### 4. C O M P R E N S I O N:

Consiste en dar un significado a los datos recibidos como percepción. La comprensión requiere del proceso de los datos percibidos para convertirlos en información.

La racionalización de la información, a través de relaciones, permite la formación de juicios.

#### 5. R E T E N C I O N:

Consiste en conservar la información comprendida e integrarla a la personalidad.

La retención es diferente de la memorización, ésta significa almacenamiento de datos fijos, no comprendidos, por lo que pueden olvidarse fácilmente.

#### 6. UTILIZACION DEL CONOCIMIENTO:

Aplicar los conocimientos con las adaptaciones necesarias a cada situación, comparando los resultados de la aplicación con los conceptos aprendidos, para comprobar, reafirmar y enriquecer lo aprendido anteriormente o para modificarlo cuando la experiencia nueva demuestra que es incorrecto.

Además de utilizar los conocimientos para darles validez, es necesario aplicarlos por que cuando no se hace, se inicia un proceso natural de olvido.

Una buena forma de utilizar el conocimiento consiste en transmitirlo en un hecho significativo que quien imparte y comparte conocimientos, incrementa su aprendizaje.

#### 2.4.3. EL METODO CIENTIFICO DEL APRENDIZAJE.

El método científico del aprendizaje esta constituido por cinco fases, las cuales pasamos a definir y explicar brevemente:

##### 1. PRIMERA FASE: T E O R I A .

¿Qué es lo que realiza una persona cuando confronta un dilema?, ¿comienza a experimentar o a inventar?. La respuesta más probable es que "no". La reacción inmediata es tratar de aplicar los viejos y conocidos métodos que sienten seguros y que les han sido proporcionados por expertos. De esta forma

evadimos la ansiedad que nos produce lo desconocido.

En los seminarios activos la primera reacción de los participantes, ante el dilema, es intentar aplicar las formas tradicionales de solución esto sucede más o menos en forma automática y con base en suposiciones aceptadas en forma casi mecánica.

La teoría es más que la mera intuición que sirve de base para la acción. Una persona puede explicarse claramente así mismo, y también a los demás, las razones de su teoría, lo cual no puede hacer acerca de la intuición. De acuerdo a este contexto, la teoría puede ir desde un simple modelo o diseño de sentido común pasando por creencias, actitudes, convicciones, un plan de acción liberado, hasta un conjunto sistemático de hipótesis lógicas que pueden ser cuantificadas en cuanto a resultados.

La formulación de la teoría es la base, el paso inicial en el método científico de aprendizaje. El objetivo del aprendizaje es substituir el método del "ensayo o error" por una nueva, lógica y bien fundamentada teoría.

## 2. SEGUNDA FASE: A C C I O N .

Es el segundo paso y que consiste en hacer un esfuerzo para lograr resultados, en ocasiones se trata de un esfuerzo físico. La energía es aplicada directamente para hacer que sucedan las cosas o puede ser un esfuerzo mental pasando a otra idea o

pensamiento.

La acción revela el grado de realidad de la teoría. Algunas veces se presenta una teoría en forma clara y precisa, y puede aplicarse en la acción; otras veces aun siendo muy clara su exposición, esta no es posible aplicarse a la práctica. Pero no podemos saber si una teoría puede llevarse a la acción hasta que lo intentemos. Después de que el dilema se ha tratado de resolver por los medios tradicionales y estos no funcionan, entonces aparece la teoría, la intervención creativa. Entonces las personas están listas para pensar, para experimentar y explotar nuevos caminos que sean más efectivos.

Esta etapa, cuando se aplican las viejas estrategias y se buscan nuevas formas de solución, es provisional, temporal...a veces se vive como una crisis. Los participantes en el seminario activo pueden reaccionar de diversas maneras:

1. AGRESION: Surge el criterio destructivo, atacan a los instructores, al material, o entre ellos mismos, culpándose del fracaso unos a otros.

La atmósfera se vuelve tensa y aflora la ansiedad. Algunos se sienten incapaces de superar esta situación y eso los angustia.

2. HUIDA: En otros grupos, en esta etapa inicial, tratan de huir de la situación del dilema, de la imposibilidad de

resolver los problemas al fallar sus medios tradicionales. Pretenden que "todo no es más que un juego", "que no hay que tomar las cosas tan en serio", se dedican a platicar de otros temas ajenos a la tarea, toman café, refrescos, etc...

3. INVENCION Y CREATIVIDAD: Pocos grupos pueden comenzar a buscar nuevas ideas, nuevas formas de atacar el dilema, comienzan a experimentar. Alguien dice: ¿porqué no intentamos de ésta manera y vemos que tal funcionamos?; se tratan de ubicar en el "aquí y ahora" más que en situaciones pasadas o en intenciones técnicas de expertos.

### 3. TERCERA FASE: CRITICA Y EVALUACION.

Tercer paso del método científico de aprendizaje y dónde se hace una comparación entre teoría y acción:

- ¿Estamos logrando los resultados esperados?
- ¿Qué tanto?
- ¿Cuáles otros resultados no previstos hemos obtenido?
- ¿Qué razones ó causas existen que puedan explicar por qué hemos llegado a dónde estamos?

La crítica es una forma de investigar que tanto se ha comprendido la teoría que ha servido de guía para la acción de grupo, y que tanto la teoría explica los resultados logrados. La crítica permite probar la teoría; sin ella no se puede hablar de un verdadero aprendizaje. Si reconocemos las

diferencias individuales, que para aprender aplican los diferentes participantes, entonces comprendemos lo importante que es el que cada supervisor trate de crear y desarrollar sus personales formas de enfrentar y resolver sus problemas, buscando la motivación necesaria para el cambio, la llega a sentir el supervisor cuando puede comparar el como debería de ser él mismo y como es en la realidad. La sensación de la brecha entre lo ideal y lo real es de vital importancia en el proceso de aprendizaje, por que propicia la apertura de cambio para el mejoramiento.

#### 4. CUARTA FASE: GENERALIZACION.

Se trata de resumir y diseñar conclusiones de los pasos anteriores. Cuando la critica demuestra que los resultados obtenidos estan basados en la teoría que se utilizó, que no hay otra explicación para ello, la generalización (conclusión) a la que se llega, es que la teoría utilizada es buena y funcional. Se acepta con confianza por su alto grado de validez, o por el contrario, puede ser que dicha teoría estaba equivocada y que debe ser sustituida por otra; o que simplemente es buena, pero deben hacerse algunos ajustes y mejoras.

#### 5. QUINTA FASE: APLICACION.

En la vida de la organización, la prueba de la teoría está en su utilidad demostrada por medio de resultados. El

aprendizaje que no tiene aplicación a los logros de la organización, aunque puede ser interesante, puede ser poco útil. La última prueba de aprendizaje es, pues, su aplicación en la vida diaria de la organización. No solamente se ha comprendido la teoría sino que la acción tomada ha producido los resultados esperados.

#### 2.4.4. DEFINICION DE APRENDIZAJE.

Sabemos que el aprendizaje no es solo sumar ó memorizar listas de sílabas sin sentido, sino mucho más.

Existen infinidad de definiciones sobre aprendizaje, entre las cuales se encuentran las siguientes ya antes mencionadas:

Thorpe (1956). Conceptualiza el aprendizaje como un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia.

Mcgeoch e Irion (1952). Definen el aprendizaje como un cambio en la ejecución que resulta de las condiciones de la práctica.

Una definición que probablemente será aceptada por todos es la siguiente:

"Aprendizaje es un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica".

- 1.- Es un cambio, una alteración que puede manifestarse en el ser humano al ser capaz por ejemplo; de repetir una

larga lista de sílabas sin sentido que antes no podría repetir.

2.- El aprendizaje también se altera con el tiempo, de allí que se utilice el término relativamente permanente para distinguirlo de cambios pasajeros y para indicar al mismo tiempo que no dura indefinidamente.

3.- Y por último, resultado de la práctica; puede que el refuerzo sea indispensable en el aprendizaje o que no lo sea. La práctica, en cambio es indispensable. La persona debe haber leído la lista de sílabas sin sentido por lo menos una vez si ha de ser capaz de repetirla; en muchos casos la presentación repetida del estímulo es el factor básico en el aprendizaje.

#### 2.5. RELACION ENTRE MOTIVACION Y APRENDIZAJE.

La motivación por sus efectos indirectos, es importante para comprender el aprendizaje. La motivación es necesaria para la ejecución de la conducta y afecta a la naturaleza de ésta. Por lo tanto, la motivación es indirectamente necesaria para el aprendizaje.

El aprendizaje no depende de la motivación; si la motivación es deficiente, la práctica será también descuidada y la respuesta aprendida será cero. Así, la motivación no

presiona para fijar la experiencia de manera que pueda aprenderse.

El aprendizaje se le considera un potencial de la conducta es decir, como un conjunto de hábitos o conocimientos disponibles para ponerlos en práctica. La mantienen en cambio, es el activador o energizador de esos hábitos o conocimientos, de modo que los transforma en conducta propiamente dicha.

La ejecución de una conducta tendrá lugar únicamente cuando exista cierto grado de aprendizaje y de motivación; y mientras mayor sea el grado de éstos, más se manifestara la conducta.

Como ya se indico en líneas anteriores, para poder dar una buena motivación de personal es necesario tener una buena comunicación de tal forma que los empleados sepan identificar lo que se quiere de ellos y comprobar de una manera periódica; para que exista seguridad de que eso se realizará.

El individuo tiene que estar dispuesto a mejorar sus habilidades y su desempeño en el trabajo, para que así aumenten sus posibilidades de ascender; esto es, estar motivado. Pero una excesiva motivación puede obstaculizar la predisposición al aprendizaje, ya que si el individuo se fija metas superiores a su capacidad, y no lograrlas, los resultados serían de desilusión y pérdida de motivación.

Es muy común caer en el error de que un individuo motivado, puede producir más que el que no lo está, por lo que

se hace necesario tener en mente que existen otros elementos importantes, además de la motivación dentro de todo proceso productivo.

## C A P I T U L O    3

### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIENTRAMIENTO.

3.1. CONCEPTOS AFINES SOBRE CAPACITACION.

3.2. IMPORTANCIA Y OBJETIVO DE LA CAPACITACION.

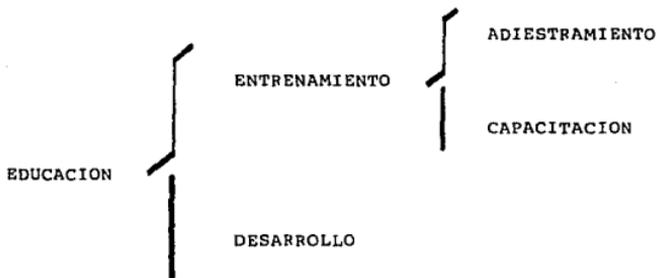
3.3. IMPACTO SOCIOECONOMICO DE LA CAPACITACION Y  
EL ADIENTRAMIENTO.

C A P I T U L O 3  
ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y EL  
ADIESTRAMIENTO.

3.1. CONCEPTOS AFINES SOBRE CAPACITACION.

Es muy común que al hablar de capacitación, se confunda la función que realmente esta implica, es por eso que se indica su ubicación dentro del marco de la educación como se aprecia en el cuadro 3.1.

CUADRO 3.1.  
UBICACION DE LA CAPACITACION DENTRO DEL  
MARCO DE LA EDUCACION.



Fuente: Administración de R.H. Fernando Arias Galicia,  
Capítulo 12, Pág. 320.

A continuación se describirá el significado de cada uno de los terminos empleados en el cuadro 3.1. de acuerdo con el criterio de algunos autores más reconocidos dentro del ámbito administrativo como son:

#### 3.1.1. EDUCACION.

Para Chruden/Sherman: "La educación es un conjunto de conocimientos, preceptos y métodos por medio de los cuales se ayuda a la naturaleza en el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales, morales y físicas del ser humano".

Arias Galicia lo define como: "La adquisición del ser humano, de un conjunto de bienes culturales, científicos y tecnológicos que serán aplicados a sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes que le permitan una mejor y adecuada optimización de los recursos materiales y económicos que utiliza en el desarrollo de sus actividades".

Dentro de este último concepto, quedan implícitos los términos de Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, ya que cuenta con una estrecha vinculación tal y como se muestra a continuación.

#### 3.1.2. ENTRENAMIENTO.

"Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo

físico o mental para poder desempeñar una labor".

FERNANDO ARIAS GALICIA.

"Es el aspecto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo en particular".

EDWIN B. FLIPPO.

Otra definición nos señala que el entrenamiento "es toda clase de enseñanza que tiene por objeto proporcionar preparación adecuada al individuo dentro de una empresa, para desarrollar todas y cada una de sus habilidades a través del esfuerzo humano, físico y mental en el desempeño de sus labores".

Por medio del entrenamiento, se descubre una serie de habilidades, siendo este un medio para satisfacer necesidades y funcionando como herramienta de una empresa que ayuda al cumplimiento de sus objetivos.

### 3.1.3. ADIESTRAMIENTO.

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".

FERNANDO ARIAS GALICIA.

"Es toda aquella habilidad o destreza adquirida por el ser humano, que por regla general se traduce en el trabajo preponderantemente físico. Generalmente este tipo de educación es impartida a empleados (obreros) cuya labor es rutinaria y se realiza por medio de la utilización y manejo de máquinas y/o equipo de trabajo".

ALFONSO SILICEO.

#### 3.1.4. CAPACITACION.

"Es proporcionar al trabajador tanto en teoría como en práctica, elementos para que en vía de proporción pueda ocupar una vacante superior al puesto que desempeña".

U.C.E.C.A.

"Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

FERNANDO ARIAS GALICIA.

"Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador. En virtud de esto, la capacitación se imparte al personal cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante".

ALFONSO SILICEO.

### 3.1.5. DESARROLLO.

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

ISAAC GUZAMAN VALDIVIA.

"Perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales adquiridas, así como de los hábitos intelectuales, manuales o artísticos; con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal".

VALENTE CORTES E.

"Proceso educativo a largo plazo en que emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales".

ECKLES CARMICHAEL.

### 3.2. IMPORTANCIA Y OBJETIVO DE LA CAPACITACION.

En México existen diferentes factores que han influido en el subdesarrollo en el cual nos encontramos y que se pueden resumir en el siguiente cuadro 3.2.

CUADRO 3.2.

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SUBDESARROLLO

DEPENDENCIA  
TECNOLOGICA

Falta de tecnología propia,  
Existencia de tecnología adecuada,  
y  
Poco desarrollo de tecnología  
propia.

PROBLEMAS  
ESTRUCTURALES  
QUE AFECTAN A  
LA ECONOMIA.

Desequilibrio productivo,  
Bajos niveles de productividad,  
Uso de tecnología inadecuada,  
Subutilización de recursos o cali-  
dad insuficiente de los mismos, y  
Deficiente capacitación y adiestra-  
miento.

Este cuadro nos muestra las causas y efectos que producen dichos factores y ante los cuales la educación que se

proporcione a través de la capacitación y el adiestramiento forma la clave para darle solución a los mismos.

La capacitación y el adiestramiento en México es un reto, ya que siendo una garantía a favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, depende de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos. Esto es, si el país necesita mayor productividad, una mejor calidad de vida de los mexicanos, mano de obra calificada y, en general, un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es innegable que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean factores que provoquen el cambio en los individuos a los cuales se dirigen.

Tomando en cuenta que la naturaleza de los hombres no es estática y que los puestos en una empresa cambian frecuentemente, es importante hacer notar la existencia de un constante entrenamiento y adiestramiento a causa de los cambios.

De lo anterior se deduce el siguiente objetivo:

**OBJETIVO:**

"Proporcionar los conocimientos, desarrollar habilidades y modificar las actitudes del personal, que se requieren para el desempeño eficaz de su puesto, a fin de obtener mejores niveles de utilización de los recursos, como

medio para lograr mejores niveles de productividad en cada uno de los sectores que demanda la sociedad, además de obtener mayores rendimientos en las empresas, coadyuvando al desarrollo integral del personal, y así contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, logrando la superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad."

Dicho de otra manera, los objetivos que persigue la capacitación, son el preparar al individuo para ascensos y promociones, reducir la rotación del personal, la materia prima, lograr el uso óptimo del equipo de trabajo, disminuir los accidentes y las pérdidas de tiempos y movimientos; aumentar la eficiencia en el trabajo individual y de la empresa, facilitar las relaciones con el personal y desarrollar el talento administrativo, aumentar la mejoría en la seguridad del recurso humano (personal o económico), ya que un elemento eficiente obtiene y conserva más fácilmente su trabajo en relación al que no lo es.

### 3.3. IMPACTO SOCIOECONOMICO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

Si al hablar de productividad nos referimos a la optimización de los factores que intervienen en la producción, el factor humano es el único capaz de lograr esa optimización

por lo que es necesario promover las posibilidades del desarrollo integral de los individuos dentro de las empresas a través de la capacitación y el adiestramiento.

El proporcionar capacitación y adiestramiento produce beneficios tanto cuantitativos como cualitativos, que ayudan a crear, mejorar y desarrollar aspectos relativos al individuo, a la empresa y a la comunidad, que repercuten en el desarrollo social a nivel nacional e internacional, que a continuación pasaremos a explicar.

### 3.3.1. EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

La capacitación y el adiestramiento es fundamental desde que el trabajador ingresa a la empresa; primero, por que le ayuda a evitar accidentes de trabajo que le perjudicarían a él y a su familia, y a la empresa donde presta sus servicios, y en segundo término por que es la base para elevar su nivel de educación y formación profesional.

El trabajador obtiene como consecuencia de mejorar su preparación: un incremento en su remuneración, un ascenso, mayor satisfacción en el desempeño de su actividad, menor esfuerzo en las operaciones de trabajo que realiza, ser más calificado en el oficio que ejerce, así como una satisfacción de lograr su propio desarrollo y superación personal.

En forma general, la capacitación y el adiestramiento contribuyen a elevar el nivel de vida de los trabajadores y

consiguientemente el de la sociedad.

### 3.3.2. EN LA EMPRESA.

Una empresa como unidad de producción tiene en el ser humano un elemento imprescindible para alcanzar sus objetivos tanto generales como específicos. Si este elemento esta capacitado o no, es su propia responsabilidad, pues a mayor capacidad del personal, se tendrá mayor garantía de buenos resultados en el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, una empresa se le considera como una unidad socioeconómica por ser la célula fundamental y básica de la vida económica y social de cualquier país.

La capacitación y el adiestramiento son medios a través de los cuales la empresa cumple su cometido ante la sociedad y que es generar un valor económico agrupado por medio de una productividad eficiente y sostenida a largo plazo, promoviendo así el desarrollo integral de los individuos que forman la empresa; de esto se derivan dos puntos importantes:

- Alcanzar una mayor productividad en beneficio de todos los integrantes de la empresa, y
- Propiciar el pleno desarrollo de los mismos.

Hay que destacar que cuando la capacitación y el adiestramiento no se conducen hacia la satisfacción de

necesidades y problemas reales, se cae en el vacío de capacitar por capacitar, y puede provocar problemas mayores.

Cuando ésta se conduce en necesidades reales y en forma permanente, los beneficios surgen de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación y el adiestramiento en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, clima organizacional, ventas, reclamaciones, devoluciones, control de calidad, etc.

### 3.3.3. EN LA COMUNIDAD.

WARE F. CAROLINE define a la comunidad como algo más que una localidad, espacio o territorio; "es una agrupación de personas, relacionadas entre sí y que cuentan con recursos físicos, organización, objetivos comunes, tradiciones, idioma, creencias, valores, etc."

La comunidad ofrece a sus miembros productivos (trabajadores dentro de la empresa) recursos o capital, la posibilidad de mejoramiento social, intelectual o cultural, proporcionándoles capacitación y adiestramiento en el trabajo y para el trabajo. Por lo que el bienestar de ésta, depende de la óptima utilización de los recursos que pone a disposición de sus miembros.

Si las empresas operan dentro de la comunidad existe una interacción entre ambas, de allí que, volviendo eficiente a

la empresa a través de la capacitación y el adiestramiento, se promueve el mejoramiento general de la comunidad y el alcance de los objetivos individuales de los mismos.

Finalmente, para concluir éste capítulo es necesario recalcar el hecho de que toda empresa debe prever los acelerados cambios de la sociedad, ser capaz de responder rápidamente a los mismos de tal forma que logre mejorarse y perfeccionarse para no caer en la obsolescencia y que no le afecten los cambios.

La capacitación y adiestramiento permanente, acorde a las necesidades del país, permite a los individuos, a la empresa y a la comunidad ir a la par con el cambio y desarrollo social, de tal manera que no haya desajustes entre ellos.

Es así, como el origen mismo de la iniciativa presidencial que dió nacimiento al derecho a la capacitación, tiene como finalidad apoyar el sistema formal de educación y contribuir a la preparación de personas para el desempeño del trabajo que el país requiere, en todos los órdenes para su desarrollo.

Un trabajador más responsable, más preparado, más seguro y más profesional, contribuye en su medio familiar y en su círculo social en todos los órdenes. Por lo que en un plan de capacitación y adiestramiento debe estar enfocado hacia afuera y hacia adentro de la empresa; ya que ésta permite visualizar problemas o necesidades que no surgen internamente

sino que los trabajadores perciben de afuera y hace que estos adopten acciones de trabajo encaminados a satisfacer estas necesidades que repercuten en el ámbito laboral.

## C A P I T U L O    4

### EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

#### 4.1. ANTECEDENTES.

#### 4.2. LA CAPACITACION COMO UNA NECESIDAD LEGAL.

#### 4.3. LEGISLACION ACTUAL.

## C A P I T U L O 4

### EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO

#### 4.1. ANTECEDENTES

Existen referencias históricas que demuestran la existencia de la Capacitación y el Adiestramiento desde la época de la colonia y durante la cual se aplicaba el "Método de Instrucción para el Trabajo", que consistía en que una persona con experiencia en determinada actividad u oficio, instruía a un aprendiz en dicho oficio con el propósito de impartirle sus conocimientos y desarrollarle sus habilidades.

Desde entonces, se le consideraba a este sistema de aprendizaje como algo elemental, sin embargo, la capacitación y el adiestramiento considerados como un sistema de enseñanza-aprendizaje, ha evolucionado con el surgimiento de nuevas técnicas pedagógicas y didácticas.

Con el surgimiento de la actividad industrial en el siglo pasado y su rápido crecimiento, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar se formalizara, pues surge una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de la industria.

Por ello fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar ésta actividad, apareciendo así un capítulo dentro del Código Civil en el año de 1870, destinado

al aprendizaje.

Una vez terminada la lucha armada de la Revolución que pretendía elevar el nivel de vida de los obreros y campesinos con la aparición de los artículos 27 y 123 constitucionales, los cuales reducen las horas de trabajo, mejoran los salarios, se implantan días de descanso, se regulan las relaciones existentes entre obreros, empleados y patrones, el derecho de huelga, despidos, etc.; el país vuelve a un estado de paz y tranquilidad. Es bajo el gobierno del presidente Pascual Ortíz Rubio, cuando se da el momento para la expedición de la LEY FEDERAL DEL TRABAJO y que se llevó a cabo el 28 de agosto de 1931. En esta Ley se establece la obligación para las empresas de contar con aprendices.

Durante la administración del presidente provisional, el General Abelardo Rodríguez, en el año de 1932, se obligó a las empresas industriales a establecer escuelas a que obliga nuestra Constitución en su artículo 123, por lo que se crearón escuelas textiles, con lo cual dicho artículo fué complementado con la Ley Federal del Trabajo.

Con la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, se suprime el "contrato de aprendizaje" que se había establecido en el Título Tercero de las misma ley de 1931; y se establece a través de la Fracción IV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Al inicio del régimen del presidente José López Portillo

se había manifestado la necesidad prioritaria de lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por lo que era indispensable el establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que satisficiera dichos requerimientos.

Ante esto, el gobierno mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la Capacitación y el Adiestramiento<sup>5</sup>. Esta Reforma decretada el 27 de diciembre de 1977 modificó la Ley Federal del Trabajo, tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

#### 4.2. LA CAPACITACION COMO UNA NECESIDAD LEGAL.

Este apartado se refiere más que nada a la importancia que tiene la función de Capacitación, por lo que se hizo necesario constitucionalizarla en una ley, lo cual ocurrió con la Ley Federal del Trabajo desde su primera promulgación en 1931.

En la actual ley; en su artículo 132, Frac. XV y artículo 159, se indican las obligaciones referentes a la capacitación del trabajador por parte de las empresas, además de lo que se

<sup>5</sup> DECRETO POR EL QUE SE ADICIONA A LA FRACCION XII Y SE REFORMA LA FRACCION XIII, AMBAS DEL APARTADO "A" DEL ART. 123, DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION DEL 9 DE ENERO, 1978.

manifiesta en el Título III bis de la misma ley.

Si consideramos que las empresas tienen en el recurso humano un elemento valioso, una manera de elevar ese valor, como persona, es la capacitación. De ahí que se hiciera necesario regular este derecho de los trabajadores, de manera que se lleve a cabo con la aplicación de la ley.

Como se dijo en un principio, es a partir del 1° de mayo de 1978 que se establece a la capacitación como un derecho de los trabajadores dentro de la Ley Federal del Trabajo.

Con el propósito de incorporar un mayor número de personal calificado y preparado, se han establecido instituciones oficiales y privadas, que preparan personal proporcionándole los elementos teóricos y prácticos necesarios para su desarrollo.

#### 4.3. LEGISLACION ACTUAL

##### 4.3.1. COMO MANDATO CONSTITUCIONAL

El 9 de enero de 1978, apareció publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto que reforma la fracción XIII del artículo 123 en su apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

en su artículo 123 apartado "A", fracción XIII dice:

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

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

#### 4.3.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

En la Ley Federal del Trabajo, en su Título Primero de Principios Generales, Artículo 3o. último párrafo dice:

"Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores".

Si el trabajo es un deber y derecho social, que se debe prestar bajo condiciones que aseguren un nivel económico y decoroso del trabajador y su familia, además de su salud, es a través de la capacitación como va a poder mejorar su situación.

En este mismo precepto laboral, en su Título Cuarto, capítulo I de las Obligaciones de los Patrones, se establece en su fracción XV del artículo 132:

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus traba

jadores, en los términos del capítulo III bis, de este título.

Dentro del Capítulo IV de los Derechos de Preferencia, Antigüedad y Ascenso, en su artículo 159, se hace mención de la capacitación en cuanto a:

159 "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de circunstancias, al que tenga a su cargo una familia".

A continuación se transcribe el capítulo III bis del Título IV de la Ley Federal del Trabajo y que se refiere a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

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

ARTICULO 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

ARTICULO 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, asi como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

ARTICULO 153-F. La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

ARTICULO 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ARTICULO 153-H. Los trabajadores a quien se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen

parte del proceso o de capacitación o adiestramiento;

- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Los artículos 153-I al 153-O se tocarán en los últimos dos puntos de este mismo capítulo.

ARTICULO 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, estan preparados profesionalmente en la rama industrial o actividades en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de

la rama industrial o actividades en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

ARTICULO 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la

empresa;

- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ARTICULO 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta las aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ARTÍCULO 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ARTICULO 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de

éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTICULO 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTICULO 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

**ARTICULO 153-W.** Los certificados, diplomas, títulos o grados - que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo

Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

ARTICULO 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este capítulo.

4.3.3. LA CAPACITACION EN LOS CONTRATOS  
COLECTIVOS DE TRABAJO.

En el Título Segundo de Relaciones Individuales de Trabajo contenido en la Ley Federal del Trabajo, en su capítulo I de Disposiciones Generales, en su Artículo 25 nos dice:

ARTICULO 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los terminos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

Asimismo, en el Capítulo III Bis de la Capacitación y

Adiestramiento de los Trabajadores de la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 153 (M, N y O) se hace referencia a la capacitación dentro de los contratos colectivos de trabajo señalando:

ARTICULO 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

ARTICULO 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las

modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTICULO 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes o programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

#### 4.3.4. ORGANOS REGULADORES SOBRE LA CAPACITACION

##### 4.3.4.1. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para coordinar todo lo referente a la Capacitación y Adiestramiento, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece en su artículo 40 el siguiente ordenamiento:

"A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,

corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- VI. 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 que para incrementar la productividad en el trabajo, requieren los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública".

Lo anterior queda confirmado en la Ley Federal del Trabajo, en su Capítulo IV del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, en su artículo 537, fracción III, artículo 538, y artículo 539 fracción III y IV, en lo que se refiere a Capacitación y Adiestramiento.

CAPITULO 537: El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

**ARTICULO 538.** El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que completan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior.

**ARTICULO 539.** De conformidad con lo que dispone el Artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y - el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente así como la fijación de las bases relativas a la

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

integración y funcionamiento de dichos Comités;

- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial ó actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- d) Autorizar y registrar en los terminos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan

capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis del Título Cuarto;

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o

- adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y
- b) En general, realizar todas aquellas actividades que las leyes y reglamentos confieren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Con el Decreto del 31 de mayo de 1983 que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo, se responsabiliza a la Secretaría del Trabajo Y Previsión Social, de la coordinación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad; por lo que para cumplir con dicha obligación, se establece en el Reglamento Interior de la misma Secretaría, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad; y que de acuerdo con las reformas a la Ley Federal del Trabajo del 30 de Diciembre de 1983, se llevarón a cabo modificaciones estructurales en la que las funciones de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) fuesen desempeñadas en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la consecuente disolución de la citada unidad.

Por otra parte, corresponde a la Secretaría de Educación Pública intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en lo que se refiere a la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo

con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 526 del Título XI (Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales) y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 38, fracción XXVIII.

ARTICULO 38. (L.O.A.P.F.) A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XXVIII. Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A éste fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios;

También corresponde a las autoridades federales, el aplicar normas de trabajo en todos los asuntos que tengan que ver con la obligación de los patrones a otorgar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores. (Art. 527, Fracc. II, último párrafo de la L.F.T.)

En cuanto a los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, deben ser formulados por el Gobierno de la Entidad correspondiente (quien los dirigirá), con representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; asimismo con representantes de las organizaciones locales de trabajadores y de las organizaciones patronales de la entidad; estos últimos deben ser nombrados de acuerdo con las bases establecidas por el Gobierno del Estado y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

(Art. 539-B Ley Federal del Trabajo).

También son órganos auxiliares, los Comités nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se forman por ramas industriales de actividades económicas.

Tanto el Consejo Consultivo como los Comités Nacionales, se guiarán por reglamentos interiores elaborados por los propios organismos.

#### 4.3.4.2. COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El primer paso que se debe de dar en todas las empresas del país, para dar cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento, para dar inicio al proceso de formación del trabajador, es la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; órgano

formado del interior de cada entidad productiva que se encargará de promover, supervisar y evaluar los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento.

La Ley Federal del Trabajo nos señala lo siguiente en sus artículos:

153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportunamente y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

#### INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS:

1. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número

de representantes:

- 1.- Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta veinte trabajadores.
- 2.- Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión Mixta represente de 21 a 100 trabajadores.
- 3.- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón cuando la Comisión Mixta represente a más de 100 trabajadores.

II. El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y a equipos empleados en la empresa.

A las empresas con veinte ó más trabajadores se recomienda, integrar una sola Comisión Mixta la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

III. Se recomienda que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

IV. Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las subcomisiones de capacitación y adiestramiento que se integran en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta, las subcomisiones no requieren de un registro por parte de ésta Secretaría.

V. Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas ante ésta Secretaría, se empleará la forma DC-1.

VI. Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la forma DC-1 por triplicado anexando las bases generales de funcionamiento.

En el caso de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de trabajadores con relación individual

de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y la firma de los trabajadores representados.

VII. Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar las mismas mediante la forma - DC-IA por triplicado.

VIII. Se recomienda que los representantes que integran las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento reúnan los siguientes requisitos:

1.- Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa
- b) Ser mayor de edad
- c) Ser reconocido por su buena conducta
- d) Saber leer y escribir
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista sindicato, será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo.

2.- Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad
- b) Saber leer y escribir

- c) Ser reconocido por su buena conducta
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos de la empresa
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

IX. Trabajadores y patrón deberán elaborar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta.

1.- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

- Vigilar la instrumentación del sistema y procedimientos que la implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos, conforme a las disposiciones de los trabajadores y de la empresa.
- Autenticar las constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores capacitados.
- Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V de la L.F.T.

2.- Funciones específicas que deberán realizar:

- Apoyar a la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Cooperar con la empresa en la formulación de los programas y planes que se vayan a implantar.
- Dar sugerencias o recomendaciones al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa, para establecer criterios que ayuden a mejorar el sistema de capacitación.
- Promover la participación activa de los trabajadores mediante las sugerencias que haga el patrón para su designación como instructores habilitados.
- Establecer un registro actualizado de sus actividades y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria o extraordinaria que se celebre.
- Recabar de cada uno de los instructores que aparecen en el plan de capacitación, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante y autenticar las constancias de habilidades laborales.
- Verificar el funcionamiento de los agentes

capacitadores; así como, detectar irregularidades y establecer medidas correctivas.

- Asistir puntualmente a las reuniones que sean convocadas por el Servicio Nacional de Empleo, a efecto de intercambiar experiencias y evaluar resultados.

3.- Duración en el cargo de sus representantes:

- Para el caso de empresas con contrato colectivo, su periodo es de dos años.
- Para el contrato individual, el plazo también es de dos años. En los años impares todas las empresas deberán presentar al Servicio Nacional del Empleo sus planes y programas.

4.- Periodicidad y condiciones de las reuniones:

- La Comisión Mixta podrá determinar en sus bases generales de integración y funcionamiento la periodicidad con que se lleven a cabo las secciones ordinarias
- Las sesiones extraordinarias pueden ser convocadas por el presidente de la comisión, o bien el 50% de los miembros integrantes de la misma.
- En cada reunión ordinaria o extraordinaria se levantará un acta la cual se asentará en el

libro respectivo y será firmada por todos los asistentes.

## C A P I T U L O 5

### EL AGENTE CAPACITADOR

5.1. COMO LIDER DENTRO DE LA EMPRESA

5.2. SU PAPEL Y RELACION EN LA EMPRESA

5.3. PRINCIPIOS BASICOS DEL AGENTE CAPACITADOR

5.4. CARACTERISTICAS Y HABILIDADES

5.5. LAS AGENCIAS DE CAPACITACION O INSTRUCTORES

5.6. TIPOS DE CAPACITACION

## C A P I T U L O     5

### EL AGENTE CAPACITADOR

#### 5.1. COMO LIDER DENTRO DE LA EMPRESA.

Desde que el hombre apareció sobre la tierra, éste se vio en la necesidad de agruparse en grupos para así poder realizar los trabajos que individualmente no podía desempeñar.

Dentro de esos mismos grupos, surgía un hombre que sobresalía por su fuerza y el cual guiaba al grupo por su poder de influencia que tenía sobre los demás.

A través de la historia han surgido personajes, que han sido ejemplo de líderes de mucha gente que han influido en la misma cambiando sus pensamientos, actos y vida.

Así tenemos que, dentro de una empresa siempre existirá un líder que guiará los esfuerzos de su grupo de trabajo encaminados hacia el logro de los objetivos. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una empresa dependerá en gran medida de su líder, de la forma en que motive y desarrolle ó desmoralice la dignidad de sus subalternos.

Es necesario que dentro de la empresa, el agente capacitador, defina cual será su estilo de dirección como líder, ya que ésta deberá ser acorde con lo que demande el momento, situación y necesidades de la empresa o de sus

miembros a capacitar.

Dentro de este punto, hablaremos sobre lo que se entiende por liderazgo, que es un líder y algunas de sus funciones.

#### 5.1.1. LIDERAZGO:

Así, tenemos que George R. Terry define al liderazgo como:

" La actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se avoque al logro de objetivos del grupo".

Para los autores Koontz y O'Donnell:

" Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo".

Para otros autores el liderazgo es: hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando funcionan bien, es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz, es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles, ser duro cuando es necesario y en ocasiones el sólo uso del poder.

Las definiciones anteriores nos dan el marco de referencia que nos muestra la importancia del papel que desempeña el líder dentro de la empresa, por lo que a

continuación pasamos a definir lo que es un líder.

#### 5.1.2. LIDER:

" Líder es una persona con poder sobre otra, que ejercita este poder con el propósito de influir en su conducta".

" Líder es un conductor, jefe, dirigente, el que va a la cabeza de una clasificación".

" Líder es, uno que guía las actividades de otros y que el mismo actúa y ejecuta para hacer que se produzcan dichas actividades. Es capaz de ejecutar acciones que guien al grupo al logro de los objetivos".

A través del esfuerzo compartido entre el agente capacitador y los miembros de su grupo, se movilizará a la estructura administrativa de la empresa, llevando a la gente al logro de los objetivos para lo cual fué creada.

#### 5.1.3. FUNCIONES DEL LIDER.

- Debe preparar a su gente para desarrollar las aptitudes y se ayuden mutuamente para cumplir con los objetivos planteados.
- Fomentar las relaciones entre los miembros que forman a la empresa.

- Proporcionar apoyo; tanto en los aciertos como en los fracasos de cada uno de los miembros del grupo, ya que esto representa experiencia para el aprendizaje y la enseñanza.
- Orientar, esto es, marcar los rumbos de los miembros de su grupo y que no serán únicos. Camino que debe ser realista y objetivo.
- Contribuir a que perciban claramente los logros y objetivos que deben alcanzar sus miembros de grupo.
- Seleccionar situaciones, problemas y experiencias.
- Ayudar a superar deficiencias en cuanto a preparación, habilidades y comprensión.
- Asesorar la distribución eficaz del tiempo; así como, las actividades de aprendizaje.
- Comprobar y comunicar los logros o fallas con el fin de estimular y orientar los esfuerzos.

Por lo tanto, en forma general se puede decir que, la función de un agente capacitador dentro de una empresa es la de orientar el aprendizaje, guiando, asesorando y coordinando la planeación y realización, además de la evaluación del mismo en relación con los miembros de su grupo.

Estas funciones no pueden considerarse únicas, ya que existen diferentes formas de comportamiento con las cuales tendrá que relacionarse el agente capacitador, por lo que es

aquí donde se debe adaptar a la situación a la que se presente, ya que no existen principios que determinen el comportamiento uniforme de las personas y que permitan llevar a cabo las funciones antes enumeradas y cumplir con el compromiso de enseñanza.

#### 5.2. SU PAPEL Y RELACION EN LA EMPRESA.

El papel que desempeña el agente capacitador dentro de la empresa es fundamental, ya que a través de él, se determinará en que niveles, departamentos o si en toda la empresa se necesita un cambio, es decir, proporcionar capacitación a través de un adecuado programa de detección de necesidades de capacitación. Este personaje orientará sus conocimientos y experiencias en el área en la cual es especialista, con el fin de elaborar planes y programas, vigilará su diseño, implantación, seguimiento y evaluación, para así cumplir con su deber de capacitar al personal y aprovechar los elementos con que cuenta.

Es importante señalar que el agente capacitador debe estar actualizado constantemente en sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como del manejo y conocimiento de elementos derivados de las ciencias del comportamiento humano y su relación que guardan con la administración y la empresa. También debe manejar el aspecto legal de la capacitación enmarcado dentro de la Ley Federal del Trabajo y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Por otra parte, debe conocer el medio ambiente que rodea a su empresa (cambios tecnológicos, políticos, culturales y económicos), que de alguna forma afectan la vida de la misma y la de sus miembros.

También debe manejar una comunicación eficaz (oral o escrita) que sea recíproca, ya que en ella esta la responsabilidad de comunicar y entender lo que se quiere alcanzar. Así tenemos que, el Agente Capacitador debe tener a la mano el mayor número de información para así poder encauzar el manejo de su grupo de acuerdo con los objetivos fijados.

Por otro lado, si la capacitación permite alcanzar altos índices de motivación y consecuentemente de productividad; las empresas deben dar las bases que permita a sus colaboradores una preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse a mejores condiciones dentro de sus tareas. Depende de los esfuerzos coordinados tanto de la empresa como del agente para que se lleve a cabo la función de capacitar y cumplir con lo que marca la Constitución y la Ley Federal del Trabajo en cuanto a:

- Detectar necesidades de capacitación en los diferentes niveles
- Elaborar planes y programas de capacitación
- Satisfacer necesidades presentes y futuras del personal y de la empresa.

- Coordinar a los grupos ,
- Proporcionar apoyo al agente para cumplir con su objetivo.
- Adherirse a los Sistemas Generales registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, en el caso de no haber implantado un programa de capacitación en la empresa.
- Sugerir los procedimientos para cumplir con lo estipulado en materia de capacitación y adiestramiento en los siguientes aspectos:
  - \* Constitución y registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento .
  - \* Formular planes y programas de Capacitación y Adiestramiento .
  - \* Entrega de constancias de habilidades laborales a los trabajadores.
- Preparar instructores .
- Impartir la capacitación según se requiera a través de:
  - \* Instructor interno especializado .
  - \* Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento.
  - \* Instructor externo de Institución capacitadora.
  - \* Instructor externo independiente.
  - \* Agentes auxiliares de capacitación.

A todo esto, el agente capacitador debe hacer notar a la empresa, la importancia y beneficios que le reportan al capacitar a su personal. (Este punto se tocó en el Capítulo 3, puntos 3.3.1. y 3.3.2.)

Resumiendo, podemos decir que la capacitación sirve para que los trabajadores sean más aptos, realicen mejor sus labores y tengan mejores oportunidades; elevando su nivel de preparación, las habilidades y el poder económico del empleado. Por otro lado, a la empresa le eleva la producción y mejora la calidad de sus productos, reduce costos y cuenta con personal más preparado y capaz.

### 5.3. PRINCIPIOS BASICOS DEL AGENTE CAPACITADOR.

Un capacitador bien calificado es aquel que no solo domina los detalles técnicos de su trabajo en particular, sino que sabe como entrenar, esto es, como enseñar. Aquí son aplicables ciertos principios de la enseñanza desarrollados por el trabajo de varios psicólogos:

- a) El estudiante o el que se entrena debe desear aprender la motivación para mejorar el desempeño en el trabajo, o para aprender una nueva técnica debe ser elevada.
- b) La motivación aumenta con el prospecto de alguna recompensa al concluir el proceso de aprendizaje.
- c) Los resultados del aprendizaje deben ser comprobados

por el instructor o entrenador para explicar en que aspectos el aprendizaje es correcto o incorrecto.

- d) Tal retroalimentación se logra mejor aprendiendo y haciendo que escuchando.
- e) El material que debe ser aprendido debe ser desarrollado por etapas, con las correcciones necesarias durante la retroalimentación.
- f) Cuando el estudiante ha dado las respuestas correctas al proceso de aprendizaje, el aprendizaje -- ha tenido lugar.

Como se vio en un Capítulo anterior (Cap. 2, punto 2.4.), la Teoría del aprendizaje es mucho más compleja de lo que indica este breve resumen de principios que fundamentan la enseñanza efectiva y la capacitación.

#### 5.4. CARACTERISTICAS Y HABILIDADES.

##### CARACTERISTICAS:

El desempeño de las actividades de un agente capacitador, así como el de cualquier otra actividad humana, esta sujeta a una serie de circunstancias y requerimientos.

El éxito que logre el capacitador dependerá de que reúna ciertos requisitos que le ayudarán a aumentar su grado de éxito, aquí mencionaré esos requisitos:

## 1. QUE QUIERA

La condicionante vital de todo capacitador es que realmente QUIERA SERLO, es decir, que sienta el deseo de compartir con otros sus conocimientos y experiencias, que se sienta a gusto en el desempeño de sus actividades.

Dentro de cualquier grupo el entusiasmo que se expresa, se detecta de inmediato a través del contagio que realiza el capacitador, lo mismo que lamenta cuando no existe ese entusiasmo.

Existe una frase célebre que se refiere a esto:

"LAS PALABRAS CONVENCEN, PERO EL EJEMPLO ARRASTRA"

Es decir, que puede existir una persona con muchos conocimientos sobre un tema, pero si no tiene la disposición de comunicarlo puede fracasar como capacitador.

## 2. QUE SEPA

Es la segunda condicionante que un capacitador debe reunir y en el cual el grado de dominio sobre un tema debe ser mayor que aquello que se espera que enseñe; por lo tanto, nadie puede enseñar sino aquello que sabe.

Con el capacitador, al igual que el maestro, ocurre algo similar a lo que se ve en un "iceberg". La parte que sobresale y se muestra a la mirada de todos es la menor comparada con la masa que esta debajo del nivel del agua.

Los grupos captan de inmediato cuando el capacitador lleva

sus conocimientos "prendidos con alfileres", situación que se hace más evidente cuando un capacitador aborda un tema que no es de su especialidad.

### 3. QUE SEPA COMO.

El solo dominio de un tema no da a la persona la garantía de que sabrá comunicarlo pedagógicamente. Una persona podrá ser un sabio en un tema pero un pésimo expositor.

Esto suele ocurrir generalmente en quien carece de las técnicas pedagógicas y del conocimiento de la dinámica de la comunicación oral. Se olvida de tomar en cuenta el marco personal de referencia del interlocutor y habla... para sí mismo, por que él si entiende lo que dice.

Todo instructor debe estar pendiente de los mensajes no verbales que le demuestre su grupo, los cuales llevan información sobre el grado en que se esta realizando la comunicación.

El saber como, permitirá al capacitador ser ágil en el uso y variación de las técnicas que considere más eficaces para un objetivo determinado.

### 4. QUE SEPA COMO APRENDE LA GENTE.

Existen infinidad de estudios relativos a la forma en la que aprende la gente, sobre todo en plan de aprendizaje para el trabajo. El conocimiento de la psicología del aprendizaje, con-

todas las barreras que se puedan interponer, ayudará al capacitador a tomar las medidas necesarias para que la relación enseñanza-aprendizaje produzca resultados:

- Con mayor facilidad,
- Con mayor rapidez y
- Con mayor efectividad.

El conocimiento y hábil manejo de las técnicas y de las ayudas audiovisuales pueden ayudar al capacitador a reducir las barreras.

#### 5. QUE TENGA UNA PERSONALIDAD ADECUADA.

Cada individuo cuenta con su propia personalidad, con sus rasgos característicos, sus intereses y aptitudes, sus valores y hábitos, su forma de relacionarse y de amar.

Todo lo sabemos por que lo sentimos, que no podríamos desempeñar a gusto y bien cualquier actividad o profesión, esto se puede representar a través de la copla castellana que decía:

"Hasta los palos del monte tienen su destinación:  
unos sirven para santos y otros para hacer carbón".

La selección psicológica de los candidatos a capacitadores ayuda, por lo menos en gran parte, a detectar los "tipos" de personalidad menos coherentes con las funciones del capacitador, para sugerir su exclusión, cuando no se logra encontrar los candidatos ideales para el puesto.

## 6. QUE SEPA COMUNICARSE

Un capacitador necesita saber comunicarse hábilmente con su grupo. La experiencia ha demostrado que algunos capacitadores son torpes en su comunicación, muchos de los cuales caen en "cantinflismos"; lamentablemente en una actividad como la de capacitador.

Es una creencia bastante difundida de que por el hecho de hablar ya nos estamos comunicando. Quienes han estudiado la dinámica de la comunicación saben bien cuan lejos esta de ser verdad esa afirmación; algunas de las fallas de comunicación son superables, mediante el estudio y la práctica, otras no.

Un comunicador hábil necesita poseer un vocabulario amplio, tanto técnico, como de uso común, para poder explicar con claridad suficiente los conceptos que expone. Suele ocurrir que para darse aires de dominio de vocabulario se recurra de extranjerismos, especialmente en inglés.

La habilidad para comunicarse con un grupo supone la destreza para:

- Saber escuchar,
- Saber preguntar,
- Saber contestar,
- Saber traducir las ideas complejas,
- Saber analizar, para encontrar lo substancial de un mensaje,
- Saber sintetizar,

- Saber sembrar inquietudes,
- Saber ponerse a la altura del grupo,
- Saber empatizar (es decir, vivir las situaciones y verlas como si se estuviera dentro de la otra persona),
- Saber dar y recibir información eficaz,
- Saber concertar enfoques diversos,
- Saber callar.

Se escucha con frecuencia en algunos círculos, que lo más importante es saber que decir, no el saber como decirlo. Esto es una afirmación que puede servir para escuchar algún problema, más que para decir una verdad en el terreno de la comunicación de ideas.

En otro terreno puede ser equivalente a que lo más importante es tener que vender, no el saber como venderlo. Sentimos que tan importante como el saber que decir, es el saber como decirlo para lograr los objetivos deseados.

#### 7. QUE SEA FLEXIBLE.

La actividad del capacitador está sujeta a cambios e interrupciones, muchas veces imprevisibles. Una de las manifestaciones de la personalidad adecuada será una capacidad de adaptación a las circunstancias; que le permita responder con eficacia, sin desorganizarse ni caer en reacciones exageradas.

Lo deseable sería que las programaciones que se presentan se

pudieran llevar a cabo sin cambios ni alteraciones.

El capacitador debe recordar que su función es de colaborar con la gerencia, si ante una situación fuera de orden, alguien debe reaccionar con mesura, se espera que sea el capacitador.

#### 8. FLEXIBILIDAD

esto no significa el cambio por el cambio, indica la posibilidad de hacer frente con serenidad, entendiendo las razones y adaptarse a los cambios y alteraciones que suelen presentarse en la vida diaria, en las diversas sesiones de capacitación y los cambios que a última hora, regularmente se dan en la organización de los grupos, de los eventos y por disposiciones de la empresa.

#### HABILIDADES:

El agente capacitador debe señalar la utilidad e importancia del contenido del curso que imparte, con la finalidad de que los participantes analicen y reconozcan la trascendencia de lo que se les enseña, para así adaptarla a sus necesidades laborales que se les presenta cotidianamente, por lo que es necesario que se tengan ciertas habilidades como son:

- \* Facilidad en las relaciones humanas,
- \* Facilidad en el manejo de grupos,
- \* Buen vocabulario y dicción,
- \* Tener liderazgo,

- \* Ser inteligente,
- \* Moderador,
- \* Ser creativo y flexible,
- \* Poseer iniciativa.

Por otro lado, el agente capacitador debe tener en cuenta las áreas del aprendizaje, pues al hacer referencia que la capacitación es un proceso que provoca un cambio en la conducta, conocimientos y actitudes del empleado, para que éste realice de una mejor forma su trabajo. Dichas áreas del aprendizaje son las siguientes:

**AREA COGNOSCITIVA:**

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desarrollo de una actividad tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

**AREA PSICOMOTRIZ:**

Comprende aquellos aspectos dirigidos a desarrollar habilidades o destrezas neuromusculares o físicas. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

**AREA AFECTIVA:**

Comprende al conjunto de actividades, sentimientos,

valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras.

#### 5.5. LAS AGENCIAS DE CAPACITACION O INSTRUCTORES.

Las empresas hoy en día necesitan de agentes capacitadores preparados para capacitar a su personal, así mismo debe conocer los diferentes tipos de capacitadores que existen (internos ó externos), con el fin de que ésta haga una adecuada elección del capacitador, la cual dependerá de la necesidad por cubrir.

En base a la Ley Federal del Trabajo se denomina a los agentes capacitadores, sean estos internos o externos, como "INSTRUCTORES" los que a continuación pasaremos a describir:

##### a) AGENTES CAPACITADORES INTERNOS:

El agente capacitador interno es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la L.F.T. y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencias, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por ésta Secretaría, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

Es importante que la capacitación y el adiestramiento impartidos por trabajadores al servicio de la misma empresa,

resulta, en ciertos niveles el más conveniente.

**b) AGENTES CAPACITADORES EXTERNOS:**

**1.- Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento**

Son aquellas entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

**2.- Instructor Externo de Institución Capacitadora.**

Es la persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

**3.- Instructor Externo Independiente.**

Es la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

También existen Agentes Auxiliares de la Capacitación:

Este es el caso de las empresas que proporcionan un curso de capacitación a sus clientes como parte de los servicios que prestan para, la utilización de equipo de computo.

También lo pueden ser las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

Otros agentes auxiliares lo constituyen las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patrones siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III bis del Título cuarto de la L.F.T., referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

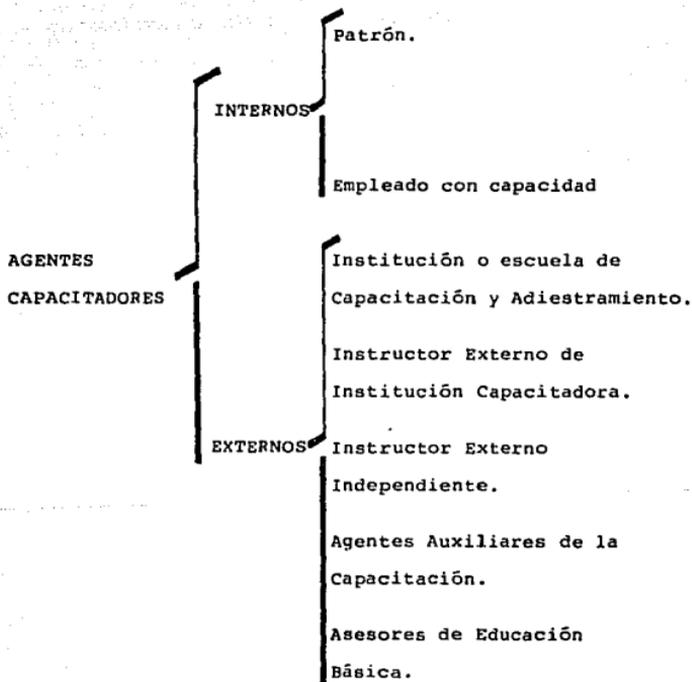
Además existen Asesores de Educación Básica:

Estos son las personas que habiendo concluido su instrucción secundaria, orientará a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

Al hablar de instructores externos, estos no sólo son expertos en su campo por su experiencia práctica sino que además pueden adoptar y aplicar el material a situaciones inmediatas. Al practicar activamente, estimulan la aplicación del material en el trabajo diario.

Finalmente, para poder hacer una buena elección del instructor es necesario, tomar en cuenta entre otras cosas, las ventajas y desventajas de cada tipo de instructor, además de considerar el papel que juegan el tiempo y el costo (Veáse el cuadro 5.1.).

CUADRO 5.1.  
CLASIFICACION DE AGENTES CAPACITADORES



#### 5.6. TIPOS DE CAPACITACION.

Los tipos de capacitación de los empleados mejor adaptados

a una empresa dependen de varios factores, tales como habilidades exigidas en los puestos, cualidades que deben reunir los candidatos que solicitan el trabajo y las clases de problemas a los que se enfrentan dentro de la empresa.

El administrador de personal o el encargado de la capacitación debe estar familiarizado con toda la gama de capacitación que se imparte en otras empresas, para poder aconsejar a los gerentes sobre los métodos más adecuados a sus necesidades. A continuación pasamos a explicar cada uno de esos tipos de capacitación:

#### 5.6.1. CAPACITACION EN AULAS.

Es aquella que se imparte en escuelas públicas vocacionales o "cursos de repaso", se concerta entre el encargado de la capacitación en cooperación con las autoridades de las escuelas públicas. Los cursos que se imparten son talleres de interpretación de heliografías, taquigrafía, programación en computadoras, etc...

En algunos casos este tipo de capacitación precede al empleo aunque es probable que sea más eficaz si está estrechamente vinculado a las necesidades de una empresa específica.

#### 5.6.2. CAPACITACION EN INDUSTRIAS.

Se aplica en industrias tales como la metalúrgica, la

impresora y la de construcción, que requieren un flujo constante de nuevos empleados que esperan convertirse en artesanos acabados.

Aquí, el programa de capacitación es largo y requiere de una supervisión continua; es un método costoso; y las normas son rígidas y están definidas en un contrato de aprendizaje que, en las empresas sindicalizadas, implica la aceptación del sindicato. Además, después de que un largo periodo de aprendizaje ha sido terminado, no hay ninguna seguridad de que los aprendices permanezcan en la empresa que los preparó.

#### 5.6.3. ESCUELAS DE CAPACITACION.

Se utilizan principalmente cuando se debe entrenar con rapidez a grandes números de empleados.

Los nuevos empleados son capacitados para puestos específicos en máquinas o equipos especiales en localidades por separado. En algunos casos se puede hacer el intento de duplicar en forma tan exacta como sea posible las condiciones reales del lugar de trabajo.

Una de las ventajas de este método es que permite poner más énfasis en la enseñanza del mejor método que en sacar adelante la producción. Además los que se capacitan tienen oportunidad de acostumbrarse a las rutinas del trabajo y recuperarse del nerviosismo inicial antes de ir al verdadero trabajo.

#### 5.6.4. CAPACITACION EN EL PUESTO.

En este tipo de capacitación, los nuevos empleados son asignados a una capacitación en el trabajo para un puesto específico en una máquina o sitio de trabajo en el taller, oficina o laboratorio. A continuación reciben instrucción de un empleado experimentado, de un instructor especial o del supervisor del primer nivel. La capacitación eficaz en el puesto depende principalmente de entrenadores (instructores) calificados. Sin ellos, es sencillamente la antigua práctica fortuita de colocar a los nuevos trabajadores con los "antiguos", que no pueden tener ni la inclinación ni la habilidad para enseñar en forma adecuada al recién llegado.

Este tipo de capacitación puede ser más eficaz para la preparación rápida de grandes cantidades de trabajadores no especializados y semiespecializados. Este método fué tomado durante la Segunda Guerra Mundial en la cual se capacitó a un gran número de gente para desempeñar infinidad de trabajos en las plantas de guerra.

#### 5.6.5. INSTRUCCION PROGRAMADA.

Es un tipo de capacitación más reciente que utiliza las máquinas de enseñanza, los libros programados o las tiras de películas. Difiere de las formas convencionales de capacitación en las que el capacitador dirige el proceso de aprendizaje, por que el material que se va a aprender se presenta en una forma

que los aprendices individuales pueden controlar.

El aprendizaje procede por "unidades", a los cuales el estudiante individual aplica respuestas o soluciones correctas o incorrectas, adelantando sólo cuando cada paso o unidad ha sido aprendido y entendido.

## C A P I T U L O 6

### FASES PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

6.1. DETERMINACION DE NECESIDADES

6.2. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

6.3. EVALUACION DE LA CAPACITACION

6.4. OBTENCION Y MEDICION DE LOS RESULTADOS.

6.5. SEGUIMIENTO DESPUES DEL CURSO.

CAPITULO 6

FASES PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

6.1. DETERMINACION DE NECESIDADES.

Resulta difícil el poder determinar cuales serán las necesidades que la capacitación debe satisfacer. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y preveer y adelantarse a necesidades futuras; de tal modo, que debe precisar primeramente las necesidades presentes y a corto plazo y, después, las necesidades a mediano y largo plazo.

Sin una determinación previa resulta muy difícil en programar un curso de capacitación, si no se conocen las necesidades que hay que satisfacer.

Las necesidades de capacitación entonces, se constituyen por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que el individuo pueda superar los problemas que se le presenten, y así, evitar situaciones críticas, en el momento en que las situaciones críticas se localicen en el individuo cuando éste sufre un cambio, aprende nuevas habilidades, reemplaza hábitos incorrectos por otros productivos, modificar actitudes y adquirir conocimientos adicionales, la capacitación resulta uno de los mejores instrumentos que se pueden utilizar.

Las necesidades de capacitación se deben determinar para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y este preparada para progresar, ya que el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, básicamente las necesidades de capacitación se determinan conociendo lo que hasta el momento sucede y comparándolo al mismo tiempo, con lo que debería suceder en ese momento o en el futuro.

Si de esa comparación surge alguna diferencia, nos dará la pauta para la planeación del tipo e intensidad de la capacitación. La determinación de las necesidades estudia las metas hacia las que ésta debe tender, para ello, es necesario realizar un análisis de una tarea, determinando los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para realizar eficazmente esta tarea.

#### 6.1.1. PROPOSITOS.

El propósito de la determinación de las necesidades de capacitación y adiestramiento es conocer, con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal y su desarrollo.

La correcta determinación de necesidades de capacitación o adiestramiento es importante por las siguientes razones:

- \* Ahorra tiempo y dinero.
- \* Permite que las actividades de capacitación o adiestramiento se inicie sobre bases sólidas y realistas.

- \* Desarrolla una actividad favorable de los directivos y el personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- \* Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación, que requiera la organización.

#### 6.1.2. NECESIDADES MANIFIESTAS Y ENCUBIERTAS.

Para que cualquier empresa alcance con buen éxito sus objetivos es necesario que todo su personal realice al nivel requerido; las tareas que le sean encomendadas.

Existen dos tipos de necesidades de capacitación, a considerar y son las siguientes:

##### 1. Necesidades Manifiestas:

Para este tipo de necesidades no es necesario realizar un estudio muy profundo ya que es posible detectarlas de manera directa.

##### 2. Necesidades Encubiertas:

Para este tipo de necesidades se recomienda una investigación profunda de los siguientes aspectos:

- a) Búsqueda de evidencias.
- b) Localización de áreas críticas.
- c) Aplicación de instrumentos.

- d) Recolección e interpretación de datos.
- e) Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- f) Selección de técnicas y diseño de instrumentos.

#### 6.1.3. FUENTES DE INFORMACION.

Dentro de las fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, pueden mencionarse las siguientes:

1. El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos del personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
6. Indices de desperdicio y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
8. Peticiones expresas respecto de capacitación, planteadas individual y grupalmente.
9. Evaluación de cursos y seminarios.
10. Expansión y crecimiento de la organización.
11. Inspección y auditorías.
12. Quejas.

#### 6.1.4. TECNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Algunas de las herramientas más usadas para la determinación de necesidades de capacitación son:

- \* La observación,
- \* Solicitudes de los jefes,
- \* Cuestionarios,
- \* Entrevistas,
- \* Inventarios,
- \* Lista de verificación, etc.

Las cuales pasaremos a describir en forma simplificada.

##### 6.1.4.1. LA OBSERVACION.

El responsable de la capacitación tiene contacto muy frecuente con los principales responsables de la empresa y con las diversas secciones dentro de las cuales puede detectar necesidades de capacitación, por lo menos las más evidentes.

Se trata de observaciones que por el mismo hecho de ser informales pueden no corresponder a la realidad efectiva. Lo más correcto sería, considerar estas observaciones como una premisa para investigaciones más profundas, o sea, como una señal de alarma ante situaciones que serán afrontadas con exámenes más profundos.

#### 6.1.4.2. SOLICITUDES DE LOS JEFES.

Las solicitudes de capacitación pueden ser informales generalmente orales ó formales generalmente escritas. Dichas solicitudes identifican claramente las necesidades de capacitación. A menudo, llegan inmediatamente después de una crisis, o cuando ésta es inminente, por lo que se requiere de una capacitación correctiva; también surgen las solicitudes de la planeación a largo plazo de un sector de la empresa, lo que exige una capacitación preventiva que sirva para prevenir riesgos de trabajo y por último una capacitación promocional, que prepare al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, esto con el fin de tener personal capacitado para suplir las vacantes por renuncia, jubilación o ampliación de la empresa.

#### 6.1.4.3. CUESTIONARIOS

El cuestionario es un método muy aceptado para determinar necesidades de capacitación. Cada pregunta debe ser breve, específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación.

Es uno de los métodos más rápidos y económicos, y es posible su aplicación en áreas en que existen muchas personas ocupando el mismo puesto.

Cada persona a la que se le ha dado copia del cuestionario, la entrega al capacitador, quien estudia las

respuestas y lleva a cabo un sumario de los datos obtenidos.

Para hacer más productivo este método, el cuestionario debe ser llenado por los interesados; se trata en resumen de una técnica que ha demostrado su eficacia, pero que presenta también sus límites, sobre todo por que se corre el riesgo de plantear el problema de una manera abstracta y rígida.

#### 6.1.4.4. ENTREVISTAS.

Esta técnica consiste en obtener información de un entrevistado sobre un tema predeterminado.

Existen tres tipos de entrevistas, las cuales son:

\* ENTREVISTA DIRIGIDA.

Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas de las que se espera una respuesta prefabricada.

\* ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA.

El entrevistador determina precisamente, sólo aquellos aspectos, sobre los que desea tener información.

\* ENTREVISTA LIBRE.

El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, y deja que el entrevistado hable libremente y únicamente se le cuida que no divague.

**Ventajas:**

- Entrevista Dirigida.- Permite seleccionar el tema a tratar y el fin específico de la entrevista.
- Entrevista Semidirigida.- La uniformidad de las preguntas la hace confiable.
- Entrevista Libre.- Permite la forma espontánea de expresar opiniones de diversa índole.

**Limitaciones:**

- Toma demasiado tiempo,
- Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar,
- Pueden ocasionar que el entrevistado se sienta juzgado.
- Es de un costo elevado por su aplicación.

**6.1.4.5. INVENTARIOS.**

Su aplicación es a un grupo de personas que desarrollan actividades de un mismo puesto y se desea determinar las áreas en las que el personal necesita capacitación.

El inventario contiene una columna para el personal y otra para las habilidades, operaciones, tareas, etc.

Es importante pedir al encargado que lleva los inventarios, que indique en la columna de observaciones los problemas que manifiestan los trabajadores con habilidades inferiores a las requeridas.

**Ventajas:**

- Alcanza un número mayor de personas en menor tiempo y son relativamente económicas.
- Dan oportunidad de expresarse libremente.
- Proporcionan datos que pueden ser fácilmente analizados.

**Limitaciones:**

- Dan margen para expresar aspectos no previstos.
- Pueden ser difíciles de elaborar por los diferentes niveles de escolaridad de los entrevistados.
- Tienen eficacia limitada en llegar a las causas de los problemas.

**6.1.4.6. LISTA DE VERIFICACION:**

Consiste en analizar un puesto en todos sus detalles y ordenarlos en forma lógica. Se pide al personal que indique en que puntos se sienten satisfechos y en cuáles no y su prioridad.

La diferencia con la técnica de inventarios consiste en su aplicación a muchos puestos con pocos ocupantes en cada uno de ellos, ambos se aplican en puestos mecanizados o con rutinas muy concretas.

#### 6.1.5. EL ANALISIS PARA FORMULAR LOS PROGRAMAS

##### DE CAPACITACION.

La evaluación dentro del trabajo es constante y nos sirve para identificar ciertas necesidades de capacitación. Para mejorar la productividad, cada día más empresas propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo.

La clave para encontrar las necesidades de capacitar pueden surgir del análisis de:

\* Análisis de la Empresa.

Los defectos de la empresa afectan la actuación del individuo y de los grupos.

Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, ausencias, etc., lo que provoca una baja moral y mala organización.

El análisis de estos síntomas pueden dar claves para encontrar necesidades de capacitación, ya sea personal o colectiva, por lo que el capacitador debe tener acceso a los documentos tales como: Manuales, Reglamentos, Expedientes, etc.

\* Análisis de una Actividad.

Si uno de los modos de incrementar la productividad es

mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o proporcionar un servicio, hay que asegurarse de que cada paso transcurra en un lapso corto de tiempo, con la menor cantidad de dinero y el mismo esfuerzo.

\* Análisis de Equipo.-

Al incluir una nueva pieza al equipo de trabajo o modificar al antiguo, conlleva la necesidad de una nueva capacitación manual o un nuevo conocimiento, o un nuevo entendimiento por parte del supervisor y los operadores. Por ello deben encontrarse respuestas a preguntas tales como:

- ¿De que modo el nuevo equipo será distinto?
- ¿Qué conocimientos se necesitan para operarla?
- ¿Quién y cuándo necesita capacitarse?, etc..

\* Análisis de Problemas.-

El problema pudo haber surgido en parte, por que un individuo o un grupo, no sabían bastante o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

Para realizar el análisis del problema hay que hacer preguntas como:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Quiénes están implicados?
- ¿Cuándo empezó?
- ¿Qué clase de conocimiento faltó?
- ¿Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones y actitudes?.

\* Análisis del Comportamiento.-

Las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausentismo, el sabotaje, la falta de cuidado, los accidentes, la irritabilidad, la resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

## 6.2. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION.

El éxito en el desarrollo de un curso de capacitación depende fundamentalmente de su preparación cuidadosa y de su planeación integral; asimismo, depende de la dimensión y proyección del curso el éxito de los resultados.

Durante este punto se pretende que el capacitador cuente con una guía, un plan para que las acciones de capacitación se den organizadamente. Dicho plan debe ser flexible y efectivo

para que satisfaga los requerimiento y permita ajustarse a las situaciones que se presenten durante su aplicación.

El concepto de planeación se define como el plan de acción que ha de seguirse estableciendo principios y una secuencia lógica de operaciones; determinación del tiempo y de recursos para lograr una meta implantada.

Para planear la capacitación y el adiestramiento se tomarán en cuenta las siguientes fases:

- a) Establecer los objetivos y políticas de capacitación y adiestramiento.
- b) Definir las metas que se desean alcanzar.
- c) Definir las acciones de capacitación y/o adiestramiento, su duración, fecha, horario y lugar de realización.
- d) Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- e) Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar las actividades.

El resultado de cada una de las actividades anteriores presentadas en un documento, será el plan de capacitación y adiestramiento que tome en cuenta las necesidades de la empresa.

A continuación pasare a describir cada una de las fases

antes mencionadas.

- a) Establecer los objetivos y políticas de capacitación y adiestramiento.
- b) Establecer las metas que se desean alcanzar por medio de la capacitación.

Los objetivos y políticas darán el marco de referencia sobre el cual se desarrollarán los programas de capacitación y adiestramiento los cuales deben ser acordes con los objetivos generales de la empresa.

Las metas serán todos aquellos índices, niveles, funciones, que la empresa pretende alcanzar dentro de cada área, sección o departamento.

- c) Definir las acciones de capacitación y/o adiestramiento, duración, fecha, horario, personas a quien va dirigido y lugar de realización.

\* NUMERO DE PERSONAL.- Se debe considerar sólo el número de personas que asistirá al curso y esto se determina conociendo:

- A quien esta dirigido el curso.
- Los resultados arrojados por el estudio de necesidades.

El determinar el número de asistentes al curso permite que el capacitador logre un control en el desarrollo del mismo y que mantenga la atención hacia él por parte de los participantes.

Para marcar la lista de participantes debe considerarse:

- \* Participantes
- \* Invitados
- \* Instructores
- \* Organizadores y Coordinadores

A la vez, se debe confirmar la lista de asistentes con el fin de preveer:

- Material a utilizar
- Distribución de la sala o auditorio para participantes e invitador.
- Distribución y colocación de material de apoyo
- Lugar del instructor
- Distribución del lugar y hora del servicio de cafetería y/o comida.

\* HORARIOS.- La distribución del tiempo es una actividad que va de la mano como la programación de un curso de capacitación.

Gran parte del tiempo del personal de una empresa se derrocha en actividades innecesarias que repercuten en el costo-

energía desperdiciados.

En cuanto a la pérdida de tiempo en el desarrollo de cursos de capacitación, es frecuente la falta de consideración sobre el tiempo de los demás, se empieza tarde o se prolonga más de lo necesario el curso. Por lo que se debe aclarar a los asistentes, antes del desarrollo del programa, que deben asistir puntualmente y en forma continua.

Se deben considerar varios aspectos para decidir sobre la hora ideal para impartir los cursos entre los cuales están:

- Horario de trabajo de los participantes.
- Políticas de la empresa con respecto a la capacitación "dentro" o "fuera" de horas de trabajo.
- Disponibilidad de instalaciones.
- Preferencias particulares de los participantes.
- La mejor hora para el aprendizaje.
- Especificar si la asistencia al curso es obligatoria u optativa.
- Evitar interrupciones al participante por gestiones de trabajo.

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre educación, la mejor hora es de 9.00 a 11:30 hrs., para el aprendizaje, por que permite a los participantes comenzar el día en su puesto y regresar a él antes de mediodía. Las tardes y temprano por la noche funcionan, pero no son tan efectivas, dado que el

rendimiento del participante no será el mismo.

\* DURACION DEL PROGRAMA.- La duración o calendarización de un programa de capacitación se encuentra estrechamente relacionado con el factor horario, pues ambos requieren disponibilidad de tiempo para planearse y determinarse.

Lo básico para determinar la duración de un curso, además de los aspectos para determinar un horario son:

- Determinar si se efectuará el curso dentro o fuera horario de trabajo.
  - a) Si es dentro del horario de trabajo, determinar - - cuantas sesiones puede tomar el participante sin que le afecte en sus actividades laborales.
  - b) Si es fuera del horario de trabajo, tomar en cuenta el tiempo disponible que tienen los participantes para asistir a cada sesión y el número de ellas en la semana sin que le afecte en sus actividades laborales.
- La coordinación con el instructor, sobre fechas y horarios disponibles para el desarrollo del programa y contar así con su asistencia al 100%.
- La disponibilidad y control de las aulas donde se efectuará el curso, verificando que no se traslape con otros eventos.
- Verificar que el capacitador en su calendario de

actividades no tenga eventos el mismo día.

- Verificar el plan anual de capacitación y checar si el curso a impartir se encuentra contemplado, etc..
- d) Integrar los recursos necesarios para llevar a cabo la función de capacitación.

Para que el plan y los programas de capacitación y adiestramiento sean eficaces y eficientes, es necesario un soporte administrativo que permita su seguimiento y detectar de inmediato sus desviaciones que desde la planeación hasta su ejecución pueden presentarse; esto con el fin de aplicar los correctivos ó ajustes necesarios.

- e) Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar las actividades:

Un control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y sirve para medir el clima actual y futuro de la actuación de los recursos de la empresa, siendo su propósito fundamental preveer y corregir errores, no sólo registrarlos.

Existen cuatro factores a considerar para aplicar un control y son:

CANTIDAD. Se aplica en actividades en las que el volumen

es importantes (presupuestos, estimaciones, productos terminados, unidades vendidas, unidades rechazadas, inventarios de personal, control de inventarios, etc.)

**TIEMPO.** Se controlan fechas programadas (estudio de tiempos, fechas límite, medición del trabajo, estándares).

**COSTO.** Se usa como indicador de eficacia administrativa, pues se pueden determinar las erogaciones de ciertas actividades (presupuestos, costos estándar, contabilidad, productividad, rendimiento sobre la inversión).

**CALIDAD.** Se refiere a las especificaciones que debe reunir un producto o ciertas funciones de una empresa (evaluación de la actuación, pruebas psicológicas, inspecciones visuales, rendimiento del personal, informes, procedimientos, estándares, calificación de méritos).

De acuerdo al tiempo en que se aplica el control, se clasifica en:

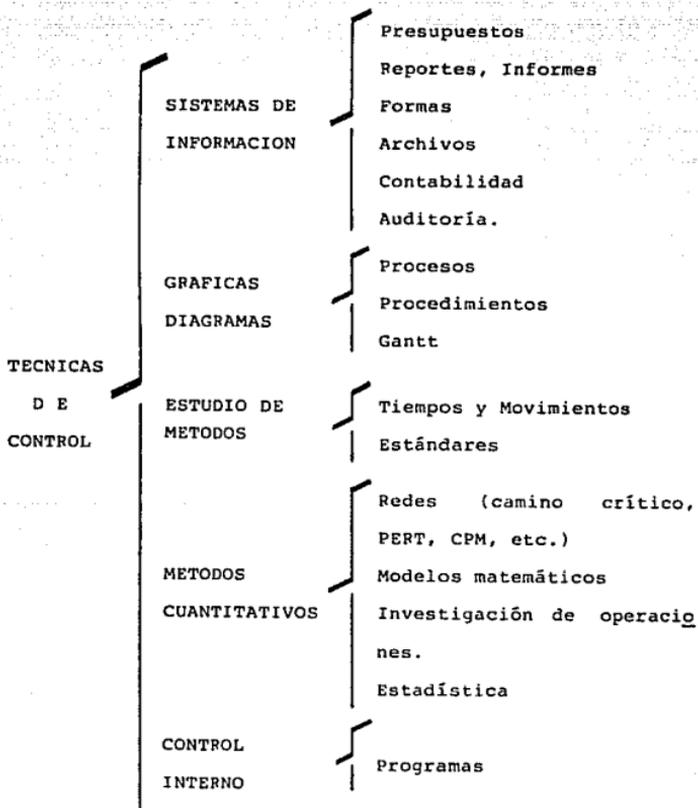
- a) Control Preliminar.- Se efectúa antes de realizar las actividades.
- b) Control Concurrente.- Se ejerce de manera simultánea a

la realización de las actividades, como un proceso continuo.

- c) Control Posterior.- Se aplica después de la realización de las actividades planeadas, con el fin de suministrar información sobre la comparación de resultados obtenidos en relación con lo planeado.

Las herramientas para llevar a cabo un control se presentan en el cuadro 6.1. y que son las técnicas de control comúnmente empleadas.

C U A D R O 6.1.  
TECNICAS DE CONTROL PARA PROGRAMAS DE CAPACITACION.



A continuación pasare a describir algunas de las técnicas para el control:

#### GRAFICAS DE GANTT.-

Consiste en representar cada actividad por un barra horizontal, la que con sus cruces, niveles ó líneas verticales indican en meses, semanas o días, el momento de iniciación y terminación así como su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suele indicarse también, la persona, sección, etc., encargada de cada actividad ó evento.

#### TECNICAS DE TRAYECTORIA CRITICA.-

Son métodos diversos, con elementos comunes, los cuales son:

- Técnica PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas), es un instrumento de control basado en una red de actividades y eventos los cuales mediante la estimación de tres tiempos (estimado, perdido y real), se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.
  
- Técnica CPM (Método de Ruta Crítica), es la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, a fin de fijar el tiempo, más conveniente de acortamiento en la duración del

proyecto.

- Técnica RAMPS (Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos), tiene la finalidad de programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, para obtener una máxima eficiencia.
- Instructivos.- Documento que establece los lineamientos generales a que deberán ajustarse los diferentes programas del plan.
- Presupuestos.- Permite asignar estimativamente y en detalle los gastos que tendrán que erogarse por cada uno de los cursos.
- Informes.- Mantienen periódicamente informado al capacitador para que realice los ajustes necesarios en los programas.
- Registros.- Presentan la información estadística, cuantitativa que servirá para analizar si los resultados fueron los esperados.

#### 6.2.1. OBJETIVO DE LA PROGRAMACION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El objetivo principal es el de auxiliar al responsable de la capacitación y adiestramiento en el diseño, estructuración y evaluación de los cursos y programas idóneos para cada puesto; y como consecuencia, dar respuesta a las necesidades de capacitación derivada de los problemas que afectan a las áreas.

#### 6.2.2. DISEÑO Y ELABORACION DE CURSOS.

El diseño y elaboración de cursos y programas es parte fundamental de las acciones de capacitación y adiestramiento; para iniciar estas actividades es necesario haber realizado una buena detección de necesidades que nos permita localizar claramente aquellos problemas, susceptibles de resolver mediante capacitación y adiestramiento.

Para poder entender este punto, definiremos lo que se entiende por Plan, Programa y Curso de Capacitación.

#### PLAN DE CAPACITACION.

Se entiende como el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para

presentar una visión integral de los programas que lo componen.

#### PROGRAMA.

Un programa es una etapa del plan que satisface las necesidades a nivel del grupo ocupacional y se define como:

La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo, recursos y de manera pormenorizada las acciones que se llevarán a cabo con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

#### CURSOS O MODULO.

Un curso es una parte de un plan que con sujeción al programa satisface las necesidades a nivel de puestos de trabajo y se define como:

Actividades de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo relacionar elementos para conformar una materia y cuya reunión constituye un curso o módulo.

#### 6.2.2.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE CURSOS.

Para la elaboración de los cursos, se sugieren las siguientes etapas:

#### PRIMERA FASE:

Definición de la Población. Para instrumentar

correctamente los cursos, es preciso clasificar la fuerza de trabajo de tal manera que se formen cursos similares de acuerdo a la preparación que se requiera para el desempeño del puesto y por las características de los trabajadores.

**SEGUNDA FASE:**

Como se habrá notado, estos puntos ya fueron mencionados y de una u otra forma se ha dado ya una explicación de los mismos, por lo que aquí sólo agregaremos unas cosas más.

Para la elaboración de objetivos es fundamental tener conocimientos y elementos suficientes que nos permitan elaborarlos correctamente, siguiendo los lineamientos y requisitos que éstos deben reunir.

**TIPOS DE OBJETIVOS:**

**OBJETIVO.** Es el enunciado, del comportamiento que los capacitados tendrán como resultado de la instrucción.

**OBJETIVO GENERAL:** Enuncia las funciones en forma cuantitativa y cualitativa que deberán desempeñar los participantes al final del curso.

**OBJETIVO ESPECIFICO.** Enuncia las actividades y/o tareas - que deberán dominar y desarrollar los participantes como resultado de la

instrucción de un tema en especial.

CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LOS OBJETIVOS.

- \* Deben ser claros y precisos para que cumplan la función para la cual han sido elaborados.
- \* Comunicar la intención del curso.
- \* Estimular y enfocar la atención de los participantes, haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- \* Precisar a los participantes, el dominio que deben alcanzar en sus actividades.
- \* Servir de guía para la evaluación de la instrucción.

ELEMENTOS DE LOS OBJETIVOS.

\* FORMAS DE PRESENTACION:

Las formas de presentación especifican a quien va dirigido el objetivo, involucra directamente a las personas.

Ejemplos:

- Al termino del curso los participantes...
- Al finalizar el tema el participante...
- El participante, como resultado de este curso...

\* ACTIVIDAD O FORMAS DE CONDUCTA FINAL:

Especifican el tipo de conducta que será aceptado como resultado de los comportamientos adquiridos por el participante, su redacción no debe presentar más de una interpretación. Las formas de conducta final constan de tres partes:

- El verbo que será activo y unívoco, redactado en futuro de indicativo, deberá indicar una acción observable como: analizará, describirá, redactará, interpretará, usará, demostrará, etc...
- La ejecución manifiesta. Esta será la acción observable de ejecutar la acción y podrá ser: oral, escrita o manual.
- El producto del aprendizaje. Será lo que se desea que el participante aprenda como:

- \* Realizará: Trámites para importar mercancías, materiales y equipo.
- \* Conocerá: Leyes tributarias que rigen el Sistema Financiero Mexicano.
- \* Presentará: Cotizaciones de clientes del extranjero.

**TERCERA FASE:**

**CONTENIDO O TEMAS.**

Fase que consiste en especificar el contenido o temas del curso determinando los conocimientos, conceptos y principios que lo constituyen, y que llevarán al participante a alcanzar el objetivo del curso. Existen dos criterios fundamentales a seguir para estructurar el contenido de un curso los cuales son:

- \* De acuerdo con la naturaleza de la tarea.
- \* De acuerdo con la secuencia lógica.
  
- \* DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE LA TAREA.

Los contenidos se agrupan en forma natural, siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas. Esto es más evidente en tareas de tipo manual. Ejemplo: cursos para el manejo de una máquina de escribir, calculadora, máquina de contabilidad, computadora, etc..

- \* DE ACUERDO A UNA SECUENCIA LOGICA.

Util para estructurar aquellos contenidos teóricos y tecnológicos que pueden ser manejados de diferente manera. Los contenidos requieren de una estructuración lógica que facilite al instructor y los participantes la organización de los

eventos de manera que cada uno tenga significado en función de la estructura total; lo que facilitará la instrucción.

#### 6.2.2.2. ELABORACION DE PROGRAMAS.

Los programas pueden estar constituidos por varios cursos o por varios temas o por un solo curso y/o tema, de acuerdo a su complejidad y extensión.

Un programa de capacitación es un documento en que se enuncia por escrito un conjunto de elementos estructurados y encaminados a organizar uno o varios cursos de capacitación y de esta manera cumplir con metas previamente establecidas para una población determinada.

Un programa se puede elaborar de tres formas:

- a) Por Etapas.- Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un periodo determinado teniendo así una programación mensual, bimestral, trimestral, etc.
  
- b) Por Niveles Ocupacionales.- Los cursos se agrupan para satisfacer las necesidades de un mismo nivel ocupacional, es decir, estan dirigidos a trabajadores de una misma categoria en el organigrama de la empresa, de esta forma se tiene un

programa para obreros, personal de servicio, empleados de oficina, etc.

- c) Por la Naturaleza de los Cursos.- Independientemente del periodo determinado y del nivel ocupacional al que se dirige, los cursos se agrupan por temas afines.

### 6.2.3. MATERIAL DIDACTICO.

En este punto se pretende orientar al capacitador sobre los criterios de selección de los recursos didácticos a utilizar en la capacitación.

El material didáctico se selecciona de acuerdo al objetivo de aprendizaje que se haya planteado, así como, el número de participantes a capacitar.

Otros puntos importantes a considerar son:

- Seleccionar a los capacitadores.
- Inventario del material didáctico con que cuenta la empresa.
- Considerar los medios físicos, muebles o inmuebles, instalaciones y equipo que son elementos de apoyo directo durante la capacitación.
- Investigar si las instituciones capacitadoras cuentan con los recursos necesarios de acuerdo con las

necesidades detectadas.

- Diseñar y elaborar el material didáctico necesario.
- Determinar los recursos necesarios (humanos, materiales).

Un material práctico que auxilie, apoye o complemente la instrucción lo constituyen los recursos didácticos. Estos facilitarán la motivación y atención del grupo, así como la captación del tema o mensaje para los participantes; recurrir a ellos como medio de apoyo en la exposición de un tema o durante el desarrollo de un curso, permite la organización del aprendizaje.

El término de material didáctico se define como todos aquellos recursos, que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de un contexto educativo, total y sistemático que estimulen la función de los sentidos para llegar más fácilmente al conocimiento, a la adquisición y al desarrollo de destrezas, de habilidades, o bien para lograr un cambio de conducta o una actitud crítica más desarrollada.

**Importancia:**

Los materiales didácticos son imprescindibles en todas las acciones de enseñanza-aprendizaje y su actualidad y aplicación adecuada garantizan una enseñanza de altos rendimientos. Lo más importante es saber: el qué, el para qué,

el cómo y el cuándo de su utilización y adecuación dentro del proceso sistemático enseñanza-aprendizaje.

#### Clasificación de los materiales didácticos.

Los materiales didácticos se dividen en tres grandes grupos, los cuales a su vez comprenden subdivisiones, los cuales se presentan en el cuadro 6.2.

Se hace notar que los materiales didácticos visuales, pueden ser audiovisuales, ya que la parte auditiva la aporta el capacitador, dando explicaciones, aclaraciones, comentarios, etc.

CUADRO 6.2.  
CLASIFICACION DE LOS MATERIALES DIDACTICOS

TIPO	SUBDIVISIONES	EJEMPLOS	
VISUALES	No Proyectable	Pizarrón Rotafolio Carteles Gráficas Recortes Periódicos Mapas Apuntes Libros Fanelograma	
	Proyectable	Diapositivas Retrotransparencias Filminas	
	Tridimensional	Natural	Objetos reales Seres vivos Especímenes
		Manufacturado	Maquetas Modelos Partes de piezas en corte
Máquinas y Equipo			
AUDITIVOS		Radios Grabadoras Tocadisco Cintas	
AUDIOVISUALES		Películas Video-Tape Video-Cassette.	

A continuación presentamos las ventajas y desventajas de dichos medios:

\* MEDIOS GRAFICOS O VISUALES DIRECTOS:

- Ventajas:

- \* Se pueden elaborar personalmente.
- \* Son adaptables a diferentes situaciones.
- \* La participación en su manejo estimula el aprendizaje.
- \* Su uso es menos costoso que el de otros materiales.

- Desventajas:

- \* La escritura y dibujos confusos entorpecen la percepción.
- \* Unicamente cubren grupos muy reducidos.
- \* No siempre es posible emplearlos en forma simultánea ni trasladarlos de un lugar a otro.

\* MEDIOS VISUALES O AUDIOVISUALES PROYECTADOS.

- Ventajas:

- \* Captan la atención de los participantes
- \* Las distracciones son mínimas
- \* Un público numeroso puede ser expuesto al mensaje.

- Desventajas:

- \* Estos materiales son más costosos.

- \* Requieren material o equipo especial que a veces no están disponibles.

#### CRITERIOS DE SELECCION DE LOS MATERIALES.

Para seleccionar los materiales idóneos a utilizar, se debe partir de la forma en que éste coadyuvará al desarrollo de los objetivos al contenido temático que se pretenda impartir y a las necesidades o intereses del participante.

El criterio que debemos utilizar para poder seleccionar el tipo de material didáctico a utilizar, se dará tomando en cuenta los siguientes factores:

- a) Contenido
- b) Población
- c) Técnico
- d) Medio Físico
- e) Tiempo

#### a) CONTENIDO:

NIVEL: Nos proporcionan la profundidad de la instrucción.

CANTIDAD: Se refiere a cuanta información se quiere presentar a través del material didáctico.

VARIEDAD: Nos indica la diversidad de la información.

#### b) POBLACION:

Este factor esta constituido por los siguientes elementos:

- \* Número de participantes,
- \* Edad de los mismos,
- \* El sexo,
- \* El grado.

En cuanto al número, nos va configurar la cantidad de interrelaciones que se pueden establecer dentro del grupo y nos facilitará la participación activa de todos.

La edad, influirá en la mayor o menor homogeneidad en estabilidad emocional y física de grupo.

El sexo, hay que estar conscientes de que existen diferentes estímulos que son más representativos para cada uno de los sexos y que hay que aprovechar.

El grado, se entiende el nivel académico intelectual de cada participante.

c) TECNICO:

Involucra los recursos humanos y naturales necesarios para el diseño, producción y manipulación de los materiales didácticos.

d) MEDIO FISICO:

Factor que esta determinado por el espacio arquitectónico en el cual transcurre el proceso enseñanza-aprendizaje, y considera elementos tales como: iluminación, ventilación

circulación, área de trabajo, etc.

e) TIEMPO:

En este factor se debe de contar con dos elementos que son: el tiempo necesario para la elaboración del material didáctico y el tiempo para ponerlo en práctica.

6.2.4. DETERMINACION Y ASIGNACION DE RECURSOS ECONOMICOS.

Para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento desde un punto de vista económico, se requiere de un análisis detallado que permita tener información real sobre los recursos existentes; para ello, es necesario en un principio hacer un inventario para abastecerse de los faltantes.

Se requiere calcular el precio de cada uno de los recursos para considerarlo en el costo de los cursos y programas. De la administración racional de estos recursos dependerá en gran parte que se cumpla debidamente cada curso o fase del programa.

COSTO DE MATERIAL:

En este rubro queda clasificada toda la inversión de la compra de muebles, instalaciones, aulas, equipo como: proyectores, escritorios, sillas, pizarrones y material didáctico.

#### COSTO DE RECURSOS TECNICOS:

Se clasifican en este rubro todo egreso hecho por concepto de objetos cuya utilidad se mide por el contenido o fondo y no por la forma. Ejemplos: planos, textos, así como la inversión en la metodología aplicada para el análisis del sistema.

#### 6.3. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

Se puede definir a la evaluación como "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un capacitador, obteniendo información que permita mejorar habilidades y corregir errores".

Con la evaluación se establece una comparación entre los logros obtenidos a través de las actividades desplegadas y lo que pretendía alcanzar, lo que constituye una comparación entre la realidad y un modelo establecido de antemano (objetivos establecidos).

En la capacitación deben evaluarse al menos cuatro aspectos que son:

##### a) EL EVENTO;

- Obtener la opinión de los participantes en cuanto al aspecto operativo del curso.
- Lo más común se refiere a las instalaciones, a los

instructores, materiales empleados y horarios.

b) LOS MATERIALES:

- Identificar los materiales que facilitan el aprendizaje de los participantes, ya que no todos los materiales tienen la misma aceptación.

c) EL APRENDIZAJE:

- La evaluación va enfocada a detectar si los participantes del curso modificarón su conducta y/o actitudes como resultado de lo que aprendieron.

d) LA CAPACITACION:

- Consiste en determinar si la capacitación resolvió el problema por el cuál se emprendió, y si ésta incrementó o no la productividad y el nivel de vida de los empleados.

El punto de vital es determinar si las personas practican en el trabajo aquello en lo cual se capacitarón.

6.3.1. TIPOS DE EVALUACION:

EVALUACION GENERAL:

El objetivo primordial de ésta es la de conocer los

cambios de conducta producidos por el programa.

- Se plantea de acuerdo o en función de los objetivos generales con el fin de saber hasta que punto se lograrán.
- Involucra los diversos cursos o eventos del programa.

#### EVALUACION PARCIAL:

Se aplica al término de cada unidad y permite:

- Detectar el aprovechamiento de los participantes que permita tomar las medidas correctivas necesarias en caso de bajo rendimiento.
- Conocer las dificultades de cada unidad o tema para revisarla, agregando información adicional o ejercicios extras.
- Estimar los resultados de cada una de las fases importantes del programa.
- Planear esta evaluación en base a los objetivos específicos de cada unidad.

#### EVALUACION FORMAL:

Este tipo de evaluación incluye a las evaluaciones general y parcial. Para que la evaluación sea formal se requiere:

- Que la situación de aplicación y exploración sea la misma para todos los participantes.

- Que el sistema de calificación sea el mismo para todos los casos.
- Que las respuestas o formas de conductas a evaluar estén previstas.
- Que se tenga previsto una forma de registro de los resultados.

**EVALUACION INFORMAL:**

Se lleva a cabo en situaciones no controladas, cuyas características son:

- Consiste en preguntas o ejercicios planteados durante las sesiones de instrucción.
- Da la oportunidad de conocer al momento la comprensión del tema.
- Da la oportunidad de hacer reajustes en las actividades o de reforzar algunos puntos en caso de deficiencias.
- Al no llevar registros, no proporciona datos cuantitativos.

**EVALUACION INMEDIATA:**

Este tipo de evaluación, ya sea parcial o general se efectúa durante el desarrollo del programa y permite localizar los aspectos positivos y/o negativos para poder manejarlos durante el propio programa o como retroalimentación del

sistema.

#### EVALUACION MEDIATA:

Se aplica un tiempo después de haber concluido el programa con el fin de saber la eficiencia de éste. Su finalidad es apreciar en situaciones reales de trabajo, la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas adquiridas durante la capacitación.

#### 6.3.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

La elaboración de los instrumentos de evaluación estará basada en el tipo de conducta a evaluar:

- a) Conocimientos o habilidades intelectuales.
- b) Destrezas manuales o motoras y actitudes.

Para conocimientos o habilidades intelectuales, se usan "pruebas escritas"; para destrezas manuales o motoras, "pruebas de ensayo" y para actitudes, "escalas estimativas".

#### 6.3.2.1. INSTRUMENTOS PARA EVALUACION DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES INTELECTUALES.

Esta evaluación es una situación estandarizada, por medio de una prueba escrita perfectamente estructurada, compuesta por preguntas o problemas, de los que se espera una respuesta específica. Permiten al participante, aplicar, analizar o

sintetizar la información recibida en la solución de las situaciones planteadas.

**PARTES DE UNA EVALUACION O PRUEBA:**

**Instrucciones:** Explicación de las actividades que tienen que realizar los participantes para resolver la evaluación y forma en que registrará sus resultados.

**Ejemplos:** Para guiar al participante en la forma que realizará el trabajo.

**Reactivos:** Preguntas o problemas específicos planteados.

**Clave:** Lista de las respuestas que debe dar el participante.

**ANTECEDENTES PARA ELABORAR UNA EVALUACION:**

- Enumerar los conceptos principales de cada unidad.
- Enumerar los conocimientos o habilidades implicados en cada concepto.
- Reunir materiales que sirvan de base para los reactivos.
- Redactar los reactivos y su respuesta.

RECOMENDACIONES PARA ELABORAR UNA EVALUACION:

- Redactar la pregunta con claridad y sencillez.
- Evite que la pregunta sea demasiado larga.
- Las preguntas deben tener sólo una respuesta.
- Incluir datos suficientes para la solución de un problema.
- Redactar las preguntas de forma que de lugar al razonamiento, reflexión e interpretación.
- Evite que las preguntas sugieran las respuestas.
- No tome partes de la información para elaborar preguntas.

REACTIVOS DE RESPUESTA BREVE:

Son preguntas o problemas que deben ser resueltos por frases u oraciones cortas, signos y símbolos, permiten medir los conocimientos de vocabulario, nombres, fechas, comprensión de conceptos y habilidades para resolver problemas. El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

Se redacta un texto del tema o conocimiento que se desea evaluar, por ejemplo:

"La madera de cedro es la menos agrietable".

Se redacta nuevamente el texto, de manera que la respuesta deseada quede al final de la oración:

"La madera menos agrietable es la de cedro".

Se convierte el texto en una pregunta que sea contestada

con la parte final de la oración.

¿Cuál es la madera menos agrietable?

#### 6.3.2.2. EVALUACION DE DESTREZAS MANUALES.

Para este tipo de evaluación se usan las pruebas de ensayo llamadas también de prácticas y que consiste en la ejecución por el participante, de todas las operaciones y manipulaciones que le han sido enseñadas. Generalmente, se realizan con los equipos, máquinas y herramientas que habitualmente usa o usará el participante.

Para calificar las ejecuciones de pruebas de ensayo, es necesario contar con:

- Hojas de registro.
- El nivel mínimo de eficiencia marcado por los objetivos.
- Condiciones de operación de los objetivos.

El puntaje de una prueba de ensayo se obtiene de acuerdo a la rapidez, calidad, secuencia, número de errores, etc., de las ejecuciones o del producto de éstas, cuantificando cada uno de estos aspectos, fases o variables que se consideran. Los instrumentos más utilizados son:

Las escalas estimativas y las Listas de comprobación o cotejo.

**Escalas Estimativas:**

Tienen por objeto dirigir, precisar y registrar cuantitativamente las observaciones sobre determinada actividad o conducta, permiten establecer comparaciones entre las ejecuciones de diferentes participantes o trabajadores.

Son útiles para evaluar la realización de tareas que implican actividades motrices o para las características de un producto terminado.

**Listas de Comprobación o Cotejo:**

Se usa para guiar y sistematizar la observación de métodos de trabajo, reacciones o comportamientos de los participantes. Consiste en un listado de frases u oraciones en las que se expresan los atributos, criterios como conductas positivas o negativas, secuencias de acciones, rasgos, etc., y que requiere del observador un sencillo juicio de si o no.

Sus ventajas son:

- Registra una gran cantidad de datos y
- Unifica criterios para cuantificar y clasificar los datos.

Este instrumento esta presentado en una hoja titulada "Lista de Cotejo", cuyo subtítulo lleva el tema a observar debe contener además los encabezados de: Nombre del participante o grupo de ellos y sus características, edad, sexo, y número de elementos del grupo, el tipo de situación o

circunstancia en la que se realiza la observación y el nombre de la persona que lo aplica.

#### 6.4. OBTENCION Y MEDICION DE LOS RESULTADOS.

Una vez realizada la evaluación y obtenida su información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares establecidos, determinándose las desviaciones si las hay, que deberán analizarse inmediatamente.

Es importante planear objetivos cuantificables, a fin de interpretarlos objetivamente, ya que estos van a ser la base de los resultados que se logren en posteriores cursos.

La interpretación de recursos correctos además de indicar que tan bien se han logrado los objetivos, señala los siguientes aspectos:

- Saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del curso.
- Determina nuevas necesidades de capacitación, lo cual coadyuva a realizar una mejor planeación para cursos posteriores y tomar medidas dentro de los planes permanentes de capacitación.

No se puede pensar en programas de capacitación, si no existe un medidor de resultados que permita fijar objetivos reales que cubran las necesidades individuales y generales de la empresa a corto y mediano plazo.

#### 6.5. SEGUIMIENTO DESPUES DEL CURSO.

Es la continuidad de la capacitación, ya que esta es dinámica y no se debe limitar a impartir sólo el curso, sino que se debe continuar en la labor de capacitar, a fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener mayor aprovechamiento de lo que se impartio en el mismo.

El seguimiento conlleva a mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo, para que un curso por largo que sea, no refleje un mero paréntesis cultural de la persona sino que perdure y continúe en el tiempo.

El éxito del seguimiento depende del jefe, quien sentará las bases para la motivación al egresado del curso, pues es común la desintegración entre la función capacitación y el resto de la empresa, ya que esta no apoya ni completa lo que en un curso se dice.

Después de medir los resultados de un curso y seguir el camino o trayectoria personal del participante, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, el cual debe investigar si existen cambios en la personalidad del participante, siendo éstas en tres situaciones:

- a) Se registrarón cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.

- b) No se registro cambio alguno.
- c) Se registrarón cambios desfavorables.

El seguimiento se puede clasificar en cuanto a la forma de organizase en:

**EVENTUAL:** Para casos en que se establece un programa específico en un curso determinado.

**PERMANENTE:** Cuando el seguimiento se esta realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.

Para establecer un programa efectivo de seguimiento es necesario considerar los siguiente factores:

- a) Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Esto se hace en base a las necesidades descubiertas y en la proyección de la empresa y el puesto, a corto, mediano y largo plazo, y capacitar al individuo para el mejor desempeño de sus funciones.

- b) Descubrimiento periódico y eficaz de necesidades de capacitación.

El programa se debe elaborar de manera que al

descubrirse nuevas necesidades, los cambios que se efectuen no sean violentos y desadapten al entrenado y cambie su actitud hacia la capacitación de manera negativa.

- c) Facilidades para adaptar el programa a nuevas necesidades.

Debe ajustarse a las condiciones de trabajo en las diferentes unidades, el cambio de métodos de trabajo y del personal mismo que lo desempeña.

- d) Evaluación periódica del programa.

Para observar el desempeño del programa y la manera de obtener resultados de éste, además de descubrir necesidades.

- e) Control estadístico de los resultados.

Es conveniente utilizar medios estadísticos para analizar los resultados y detectar más rápidamente fallas del programa y corregirles inmediatamente.

Para mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista comunicación fluida entre el área donde se realiza éste y el departamento de capacitación.

Este último aspecto es el que no se satisface totalmente en las empresas, ya que es necesario un gran involucramiento en la función de capacitación por parte de los jefes, considerándose una pérdida de tiempo y de dinero el realizarlo.

El seguimiento sería un buen sistema de control y contacto con las diferentes áreas de trabajo en el aspecto de capacitación y adiestramiento del personal, si realmente se llevará a cabo en todas las empresas fuesen pequeñas, medianas o grandes.

## C A P I T U L O 7

### APLICACION DE UN PANORAMA DE CAPACITACION EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE CAMBACEO DE - - APARATOS ELECTRONICOS.

#### 7.1. INTRODUCCION

#### 7.2. ANTECEDENTES

#### 7.3. ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA DURANTE LA ENCUESTA.

CAPITULO 7

APLICACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION  
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE CAMBACEO DE APA-  
RATOS ELECTRONICOS.

7.1. INTRODUCCION.

¿En qué consisten las ventas de cambaceo?

Es un antiguo sistema de ventas que hoy en día se utiliza mucho tanto por empresas grandes como por las pequeñas. Este sistema consiste en vender productos, de cualquier naturaleza, directamente hasta las puertas del comprador; aquí no se cuenta con un establecimiento o local en dónde se ofrezca la mercancía al público, sino que a través de una demostración de la mercancía ante las puertas del cliente o a través de un catálogo se muestran los productos.

En ocasiones la operación se completa inmediatamente, mientras que en otras sólo se toman los pedidos entregando la mercancía con posterioridad; es aquí donde el comprador paga un pequeño depósito por lo que está adquiriendo y que de una forma representa la remuneración del vendedor y el resto del precio de venta es pagado normalmente cuando llega la mercancía ó en varios pagos, según sea el plan de pago (contado ó crédito).

¿Qué ventajas se tienen para la empresa que maneja este sistema?

- Se obtiene un volumen mayor de ventas como consecuencia del agresivo esfuerzo de ventas.
- El vendedor se encarga a través de la visita hasta su domicilio del cliente, de crearle el deseo de obtener su producto.
- Se logra atraer el interés del consumidor para hacer lucrativo este tipo de ventas; generalmente se obtiene la atención del comprador por un tiempo determinado sin interrupciones y sin la presencia de mercancía competidora, para evitar distracciones por parte del comprador.
- Los intereses del comprador no son mal servidos por este sistema.
- El contar con vendedores hábiles y bien adiestrados, puede lograr un alto volumen de ventas.
- ¿Qué ventajas tiene el consumidor de comprar por éste sistema? Las compras se hacen con un mínimo de esfuerzo y no tienen que ser llevadas por el consumidor a su hogar.
- Las entregas se hacen regularmente dentro de un mismo vecindario sin que haya problemas de falta de espacio para almacenar mercancía.
- No existe una inversión fija en un establecimiento con

una ubicación específica.

- En este sistema el vendedor de puerta en puerta puede cambiar de zona de población con facilidad para desarrollar sus ventas, lo cual no ocurre con establecimientos fijos que se tienen que sacrificar y tal vez con una pérdida para obtener nuevas instalaciones.
- Los costos que se manejan son flexibles.
- Existe un mínimo de gastos generales y el personal de ventas es pagado sobre la base de comisión.
- En este sistema si el volumen de ventas declina, los gastos probablemente también lo hagan, lo cual no ocurre en un establecimiento fijo, que tiene ya unos costos fijos.

¿Qué desventajas se tienen con este sistema?

- Escepticismo y desconfianza del consumidor ya que a mucha gente le molesta ser interrumpida en su trabajo debido a la visita de un vendedor; otros tienen miedo de planes fraudulentos o temen que van a comprometerse en un contrato para comprar algo que más tarde van a decidir que no necesitan.
- Aún cuando el vendedor logre el acceso al hogar, el tiempo que se requiere para hacer una venta es mucho mayor del que se requiere en una venta en un almacén,

ya que en el último caso el comprador ha decidido de antemano lo que va a comprar.

- Algunas empresas tienen vendedores que realizan dos visitas, en la primera el vendedor deja un catálogo y regresa a tomar el pedido días después con el fin de ahorrar tiempo de venta.
- El problema más fuerte al que se enfrentan es el de reclutar y adiestrar personal de ventas, que además del gasto repercute en la pérdida de volumen de ventas por el reemplazo de personas experimentadas, con empleados sin experiencia.
- Básicamente es un sistema muy costoso de distribución ya que: los precios son altos por los porcentajes de comisión pagadas a los vendedores, además se requiere de personas encargadas de supervisar las ventas por zonas y que representan un gasto adicional, todo esto aunado a los gastos de contabilidad con respecto al personal y a los pedidos y embarques.
- Los pedidos son manejados en cantidades pequeñas que representa un costo mayor por unidad del que resultaría si las cantidades fuesen grandes, y por último,
- Existen leyes municipales que estipulan la necesidad de licencias para vendedores de cambaceo y derechos que se cargan por las mismas y de diferentes cantidades.

## 7.2. ANTECEDENTES.

Dentro de este punto, comenzaremos por dar una breve historia de lo que ha acontecido dentro de la empresa en la cuál se esta aplicando la tesis, para posteriormente pasar al análisis de la información obtenida a través del cuestionario que se aplicó a diversos vendedores dentro de la misma zona dentro de la cual trabaja la empresa.

Esta pequeña empresa comercial tuvo sus orígenes en el mes de septiembre del año de 1985, comenzando su propietario como un comisionista en la venta de artículos para cocina como:

- Vajillas,
- Baterías de cocina,
- Juegos de vasos, y
- Sartenes.

¿Cómo fué que se inició este negocio?

La idea surgió por parte del actual dueño, que debido a la experiencia que obtuvo después de haber ayudado a otra persona a iniciar su empresa y de ocupar una gerencia dentro de la misma, se arriesgó a iniciar su propio negocio.

El negocio se ubicó dentro de la zona de Cuautitlán Izcalli, debido a que era una zona nueva que comenzaba a poblarse. El dueño efectuó un recorrido inicial observando las

posibilidades que se tenían de crecer con el negocio y de ver si existía competencia que le impidiera crecer, lo cual ya se presentaba en la colonia Roma y en Cd. Nezahualcoyotl que eran en un principio las zonas que se tenían contempladas, pero que ya tenían muchas empresas dedicadas al cambaceo.

El capital inicial que se utilizó fué de \$2'000,000.00 los cuales se utilizaron para papelería y compra de mercancía.

Al iniciar la empresa, ésta solo se formaba por un solo vendedor y el dueño, quien se encargaba de supervisar las ventas y de efectuar la cobranza.

De la misma cobranza se pagaba la comisión del vendedor y un sueldo fijo para el dueño, la diferencia se reinvertía en la adquisición de mercancía; así, en los primeros 6 meses ya se tenía una cartera de clientes que sirvió de apoyo para poder comprar mercancías a crédito introduciendo artículos eléctricos para la cocina y para el hogar como fueron:

- Productos Moulinex y Blackan Decker, compuestos por: extractores, batidoras, cuchillos eléctricos, licuadoras, planchas.
- Relojes de pared o bar, cuadros cantina.
- Al año, se introdujeron las líneas Hoover y Simsa, que

ofrecieron lavadoras, secadoras y refrigeradores.

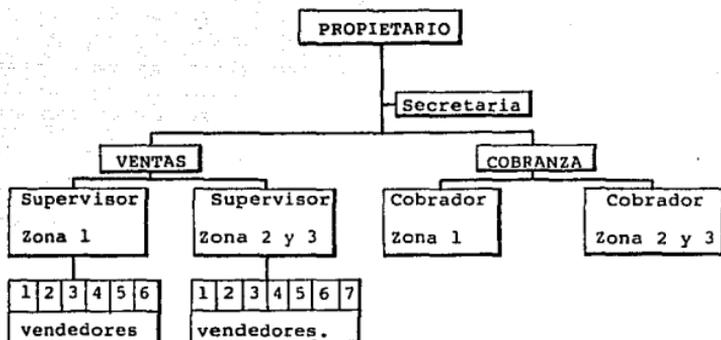
Al cumplir un año y medio la empresa, ya se tenían 3 zonas de ventas compuestas de la siguiente forma:  
(veáse anexo No. 1)

- ZONA 1. Jardines de la Hda., Valle de la Hda., Atlamica y Arcos de la Hda.
- ZONA 2. Infonavit Norte.
- ZONA 3. Unidad C.T.M., Consorcio y Bosques de la Hda.

Con la introducción de nueva mercancía, las ventas se incrementaron rápidamente llegándose a manejar un promedio de 400 cuentas por cada zona de ventas.

En un principio, todos los registros de cobro se realizaban manualmente, por lo cual se vió la necesidad de contratar una secretaria encargada de dicha actividad; las cuentas que no se terminaban, se las llevaba el dueño a su casa y durante la noche terminaba el trabajo. No fué sino hasta que se llegó a la cuenta 1500 cuando se tuvo que comprar una máquina registradora que se encargara de anotar saldos y cobro de cada una de las cuentas.

El siguiente organigrama muestra la forma en que se encontraba constituida la empresa en sus inicios:



Debido al enorme volumen de ventas y pedidos que se tenían, se tuvo la necesidad de rentar una pequeña bodega para almacenar toda la mercancía, la cual tuvo que ampliarse al poco tiempo para adaptarla como oficina para la recepción de documentos y cobro diario, además de bodega.

La empresa creció tan rápido que a los tres años de iniciada, ya se contaba con un total de 12 zonas de cobro que se integraron de la siguiente forma:

- ZONA 1 Valle de la hda., Jardines de la Hda., Arcos de la Hda., y Atlamica.
- ZONA 2 Infonavit Norte.
- ZONA 3 Unidad C.T.M., Consorcio y Bosques de la Hda.

- ZONA 4. Infonavit Centro y Atlanta.
- ZONA 5 Cumbria, Ensueños, Parques y Colinas del Lago.
- ZONA 6 San José Huilango, San Pablo, Buenavista, Sta. Ma. Tlanguistengo, La Aurora y La Piedad.
- ZONA 7 La Higuera, Lomas Lindas, Ampliación Higuera, Las Aguilas y San Juan Bosco.
- ZONA 8 Margarita Maza, San Mateo Tecoloapan y San Miguel Kochimanga.
- ZONA 9 Villas de la Hda., Lomas de San Miguel y San Juan Iztacala.
- ZONA 10 U. Tepalcapa, U. Bacardi, Lechería y San Martín Tepetlixpan.
- ZONA 11 San Andrés, Lomas de San Andrés y San Lorenzo.
- ZONA 12 Coacalco y Villa de las Flores.

(Veáse anexo No. 2 )

Estas 12 zonas eran recargadas tan sólo por tres grupos de ventas; dos de los cuales se componían de:

- Un jefe de grupo,
- un supervisor, y
- nueve vendedores.

El tercer grupo lo conformaban tan sólo:

- Un jefe de grupo y
- tres vendedores.

En cada una de las zonas que se abrian, se tenía la

necesidad de contratar a un cobrador, ésto ocasionó problemas en cuanto a los costos de los productos, que se vieron afectados debido al gran número de personal que existía dentro de la empresa.

Debido a lo anterior y a lo pequeño de las zonas, además de presentarse problemas de organización y otros, se tuvo que reducir las zonas de ventas y cobro a sólo 6 formándose de la siguiente manera:

- ZONA 1. Siguió igual
- ZONA 2. Lo formó la zona 3 y parte de las cuentas de la 2.
- ZONA 3. Se compuso por las zonas 4 y 5
- ZONA 4. Lo formó la zona 6
- ZONA 5. Lo conformarón las zonas 7 y 9
- ZONA 6. Se compuso por las zonas 10 y 11

Las zonas 8 y 12 desaparecieron completamente del mercado en el cual se pretendía expandirse, lo mismo que sucedió sólo con una parte de la zona dos, la cual presentaba múltiples problemas. (Veáse anexo No. 3.)

En un principio el cobrador de cada zona tenía que cubrir un total de 400 cuentas a la semana, lo cual era imposible de realizar por lo que se tuvo que reducir a un total de 280

cuentas en promedio para cada cobrador que le permitiera ver y solucionar cada una de las cuentas a su cargo.

Con el tiempo se comenzaron a tener problemas de cobro con los clientes, debido a que muchos de ellos comenzaron a dejar de pagar por diversos motivos, por lo que se tuvo la necesidad de contratar a un gestor que se encargara de dar solución a dichos problemas.

Durante el periodo 1988-1990, se arma un sistema de tandas, donde se vendía más barato y que impedía contratar más personal, dando mejores precios reduciendo la carga administrativa de los sueldos; éste sistema funcionó bien durante época inflacionaria, permitiendo adquirir los clientes sus artículos en abonos, pero cuando la economía se comienza a equilibrar, dicho sistema resultaba más caro que en el mercado común.

También se comienza a manejar los contratos con empresas para poder vender productos a los trabajadores de las mismas a través de su sindicato. Se logra un convenio con la empresa FORD de México que en enero de 1990 estalló en una huelga y todo lo que se había invertido para esa empresa se pierde. (Cerca de 800 millones de pesos).

Debido al problema anterior, el dueño tuvo que vender las oficinas de trabajo, y tratar de recuperar al máximo lo que se invirtió en las tandas, las ventas de cambaceo y cobranza para poder pagar a los proveedores.

Posteriormente y después de haber vendido toda la mercancía de artículo chico (vajillas, licuadoras, planchas, baterías, etc.) y de despedir y liquidar a todo el personal, reinicia sus operaciones, pero ahora con la compra-venta de aparatos electrónicos de audio y video (junio de 1991) y contando tan solo con el personal de confianza y armando tan sólo 3 zonas de ventas, las cuales en la actualidad ya son 6 y se piensa seguir abriendo otras más.

A continuación se enlistan dichas zonas, las cuales tienen un sólo cobrador por zona:

- ZONA ROJA: Infonavit centro, Atlanta, Unidad Militar, Ensueños, Cumbria, Arcos del Alba, Colinas, Santa Rosa, Las Torres, Bosques de Morelos.
- ZONA VERDE: Axotlan, Sta. Ma. Tianguistengo, San José Huilango, La Aurora, Buenavista, Bellavista, U. López Mateos, La Piedad, Bosques de la Hda.
- ZONA AZUL: Fraccionamiento San Antonio, Centro Urbano, Viveros II, Consorcio, Infonavit Norte, Atlamica, Valle de la Hda., Jardines de la Hda.

**ZONA NARANJA:** San Juan Iztacala, El Campanario, Lomas de San Miguel, Lomas de Tepalcapa, Villas de la Hda.

**ZONA MORADA:** San Martín Tepetlixpan, U. Tepalcapa, U. Bacardi, Luis Echeverría, Infonavit sur, Niños Héroes, La Joya.

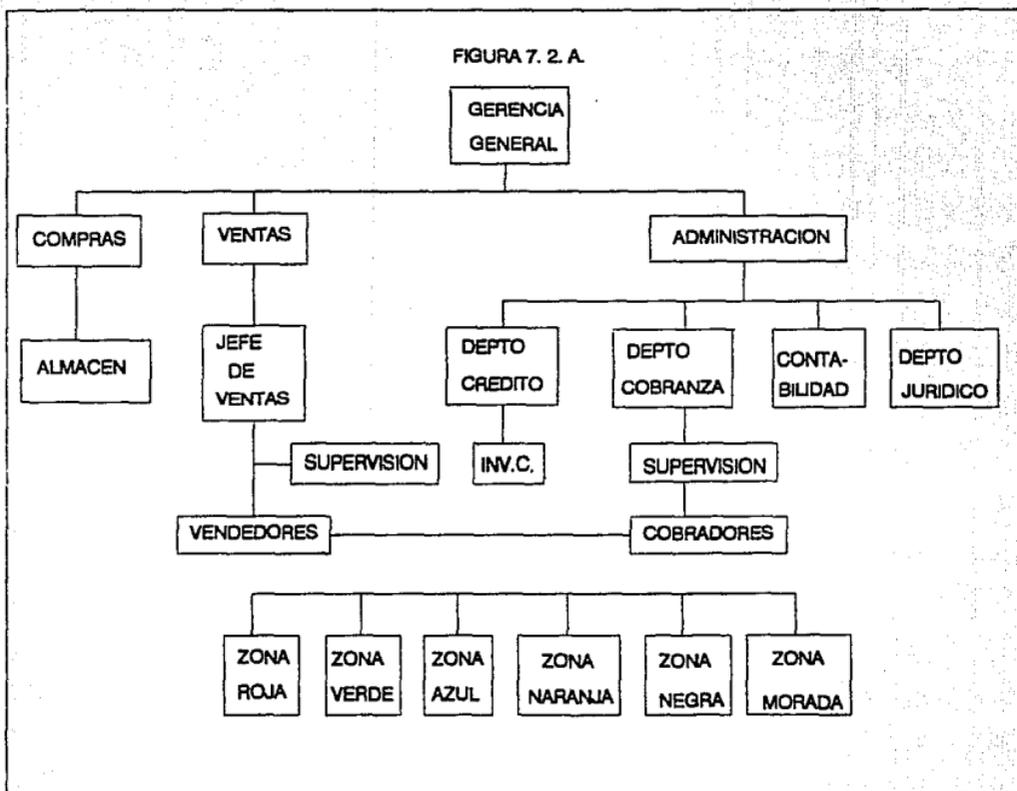
**ZONA NEGRA:** Las Aguilas, Lomas Lindas, Hogares Atizapan, lo. de Septiembre, Villa Palmas, La Higuera, México 86, Cristobal Higuera.  
(Veáse anexo No. 4.)

El organigrama que se presenta en la figura 7.2.A., nos muestra la forma actual en que se encuentra estructurada la pequeña empresa de la cual nos estamos refiriendo.

Por otro lado, ha resultado un tanto difícil el poder sacar adelante a dicha empresa, pero no se ha recurrido a ningún tipo de préstamo ya sea bancario, hipotecario, refaccionario, etc., para poder solucionar los problemas a los que se ha enfrentado, lo cual demuestra en cierta forma su autosuficiencia.

La implantación de cursos de capacitación dentro de esta empresa surgió por que se detectaron bajas en el volumen de ventas de los nuevos productos, así como, un gran movimiento de rotación del personal.

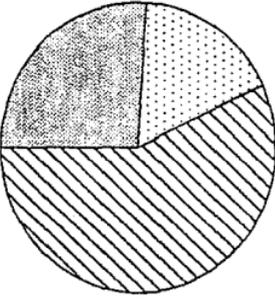
FIGURA 7. 2. A.



**7.3. ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA DURANTE  
LA ENCUESTA.**

En el anexo número 5 se presenta el formato que se empleo de un cuestionario para la detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas ubicadas en la zona de Cuautitlán Izcalli, y el cual nos arroja los resultados que se presentan a continuación en forma detallada.

El anexo número 6 muestra el diseño de un programa de capacitación y adiestramiento para el personal de ventas de la empresa que facilitó la información para lograr este trabajo.



57 % Contestaron el cuestionario.

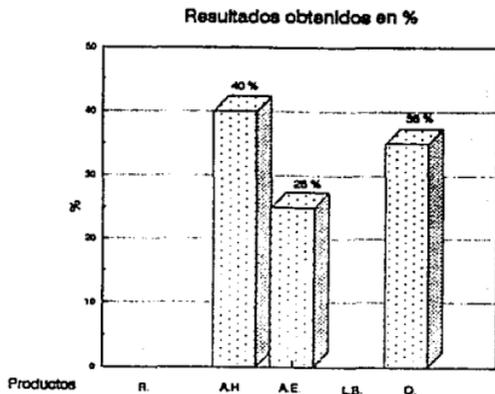
17 % No contestaron por falta de autorización de un superior.

26 % No proporcionaron informes por considerarlos como datos totalmente confidenciales.

Se aplicaron un total de 35 cuestionarios a 5 diferentes empresas ubicadas dentro del Estado de Mexico y que llevan un sistema de ventas a través del cambaceo, obteniéndose los siguientes resultados:

Los resultados obtenidos durante la investigación, fueron los siguientes:

1.- Que productos comercializa la empresa en la cual presenta sus servicios?



R. = Ropa

A.H. = Artículo para el hogar.

A.E. = Artículo eléctricos.

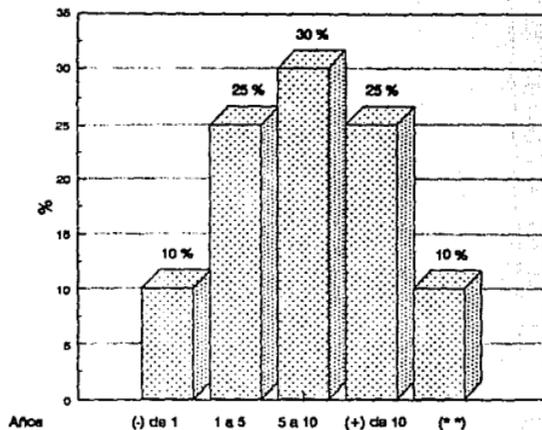
L.B. = Línea blanca.

O. = Otros (\*)

(\*) Este rubro incluye no solo aparatos y artículos para el hogar si no también muebles y líneas blancas.

2.- Cuantos años tiene la empresa de vender dichos productos ?

Resultados obtenidos en %



(\*\*\*) Este rubro se anexa por que existió un porcentaje que desconosa la antigüedad de la empresa para la cual trabaja.

3.- Cual es el tamaño de la empresa, considerando el numero de trabajadores con los que cuenta?

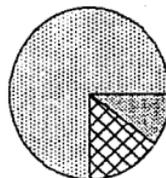
75 % Pequeñas



15 % Mediana.

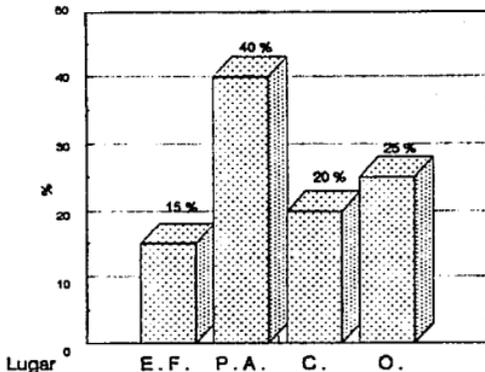


10 % Grande.



4.- La actividad que desempeña la lleva a cabo en:

Resultados en %



E. F. = Establecimiento fijo.

P. A = Puesto ambulante (Tianguila).

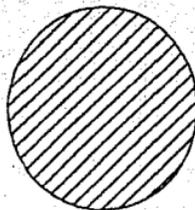
C. = Cabaceo .

O. = Otros . (En este rubro abarca el C. y P. A. a la vez) .

5.- Se considera una persona apta para el puesto que ocupa ?

si

no



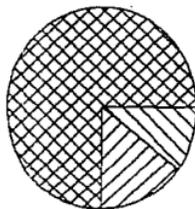
En este caso todas las personas se consideraron aptas en la actividad que desempeña debido a los resultados que le han proporcionado a la empresa para la cual presentan sus servicios y la cual los ha mantenido en ese lugar.

6.- Cuanto tiempo tiene usted trabajando en la empresa?

75 % Menos de un año.

15 % Hasta los 10 años.

10 % Mas de 10 años.

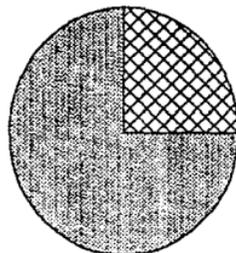


7.- Cuenta la empresa con un departamento de recursos Humanos ?

25 % SI



75 % NO

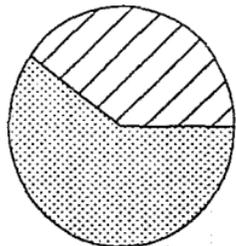


8.- Dentro de la empresa existe alguna seccion encargada de capacitar y adiestrar a los trabajadores?

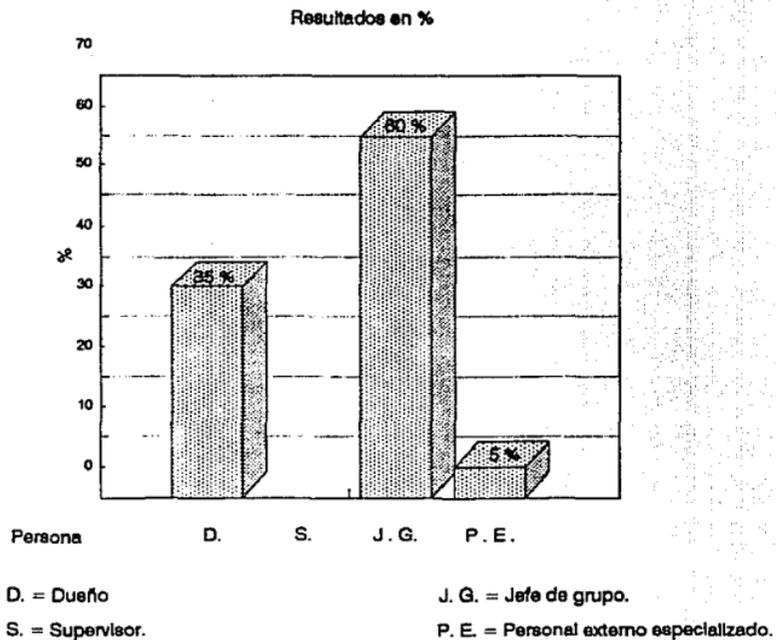
40 % SI



60 % NO



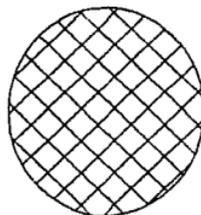
9.- Si no se tiene dicha seccion, quien se encarga de dichas funciones?



10.- Si no se le proporciona capacitación y adiestramiento, considera usted necesario que se le proporcione para poder desempeñar sus funciones?

100 % SI. 

0 % NO. 

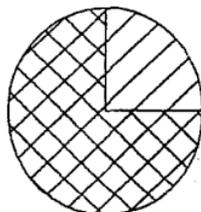


Algunos motivos por los cuales los encuestados manifestaron la necesidad de capacitarios fueron los siguientes : conocer las características y cualidades de los productos que se venden, el saber como tratar a las personas, mejorar las demostraciones a los clientes, como una superacion personal, etc.

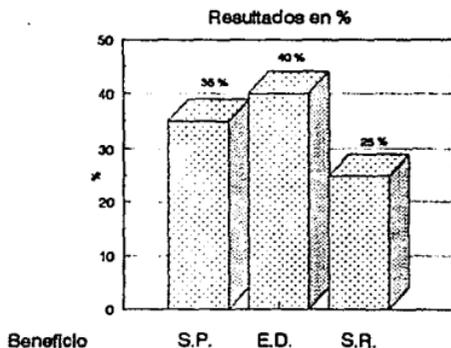
11.- En que horario le gustaría que se le proporcionara la capacitación?

25 % En la mañana 

75 % En la tarde. 



12.- Que beneficios considera usted que obtendría con los cursos de capacitación que se le proporcionarían?



S. P. = Superación y mejoramiento personal.

E. D. = Eficiencia en el desempeño de las actividades.

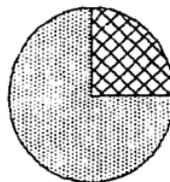
S. R. = Sin respuesta.

13.- Conoce usted las características y cualidades de los productos que ofrece?

25 % SI



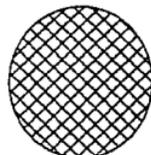
75 % NO



14.- Cree conveniente que le den un curso para explicarles las características y cualidades de los productos?

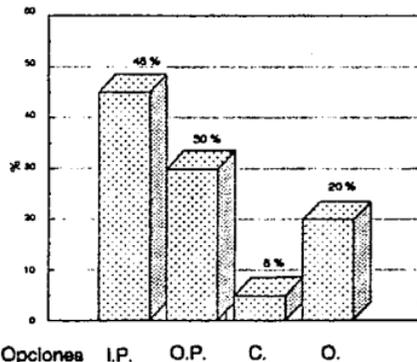
SI. 

NO. 



15.- Si usted conoce dicha característica, como es que las aprendio?

Resultados en %



45 % I.P. = Iniciativa propia.

30 % O.P. = Observacion y practica.

5 % C. = Un curso.

20 % O. = Otros (\*)

(\*) Este rubro abarca a las personas que no dieron respuesta a la pregunta por no conocer las características de los productos que venden.

16.- Cual es el numero de ventas que realiza usted en una semana?

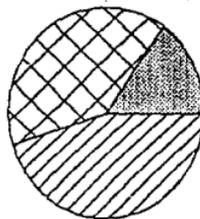
15 % Hasta 5



40 % De 5 a 10



45 % Mas de 10



17.- Cual es el monto de Ingresos que proporciona a la empresa por las ventas que realiza semanalmente?

40 % Hasta 5 Mil Nuevos pesos.



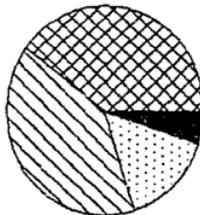
40 % De 5 a 10 Mil Nuevos pesos.



15 % Mas de 10 Mil Nuevos pesos.

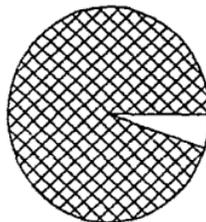


5 % No proporcionaron Informes.



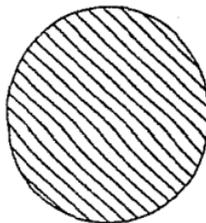
18.- Conoce los planes de pago de los productos que ofrece?

95 % SI   
5 % no. 



19.- Ha llenado usted contrato de ventas a credito?

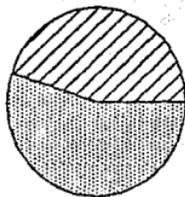
100 % SI   
0 % NO. 



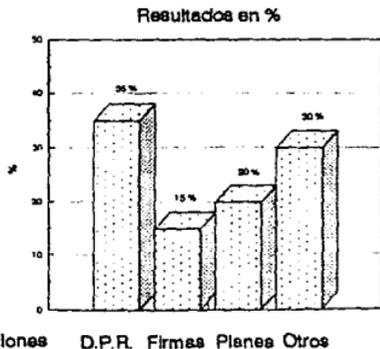
20.- La han rechazado contratos por errores en los mismos?

45 % SI. 

55 % NO. 



21.- Cuales son los errores que frecuentemente comete al llenar dichos contratos?



D.P.R. = Al llenar los datos personales o referencias.

Firmas. = Al momento de firmar los documentos.

Planes. = Al especificar los planes de pago.

Otros. = (\*) Este rubro abarca otras opciones que los encuestados especificaron tales como:

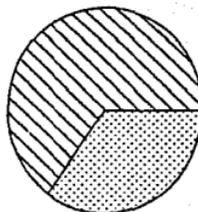
- Llenado de ciertas renglonas dentro del documento que no debe llenar el vendedor, sino el supervisor.
- Por localizarse fuera de zona.
- Por falta de documentacion.
- Falta de datos sobre los productos tales como num. de serie, modelo, productos..

22.- Se cumple oportunamente con la entrega de los productos?

65 % SI



35 % NO



si no se cumple con la entrega oportuna, cuales son los motivos?

40 % Escases de mercancías.



15 % Falta de transporte.



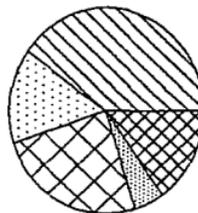
25 % Falta de tiempo.



5 % Otros. (\*\*)



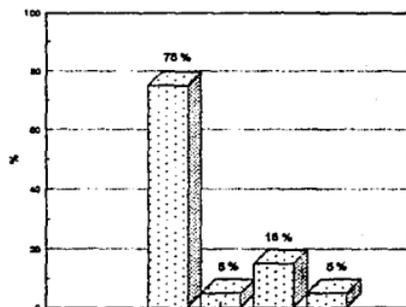
15 % Sin respuesta.



(\*\*) Este rubro abarca una mala organizacion del departamento encargado de distribuir la mercancía.

23.- A quienes se le proporciona capacitacion dentro de la empresa?

Resultados en %



P.A. = Personal administrativo.

S.V. = Supervisores y vendedores.

C. = Cobradores.

N. = Ninguna.

T. = Todos en gral.

Opciones P.A. S.V. C. N. T.

24.- Que tipo de capacitacion reciben.?

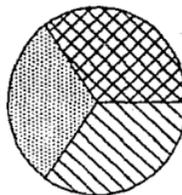
35 % Interno.



30 % Mbto.



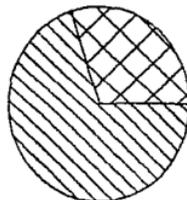
35 % Ninguno.



25.- Al iniciar la capacitacion, los participantes oponen resistencia a ser capacitados?

30 % SI 

70 % NO 



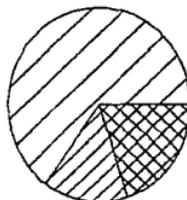
Dentro de las personas que se oponen resistencia a ser capacitados, dan como principal pretexto el de que se le quita demasiado tiempo para poder desempeñar sus actividades.

26.- Cual es la actitud de los participantes durante la capacitacion?

65 % Participativa. 

15 % Indiferente. 

20 % Pasiva. 

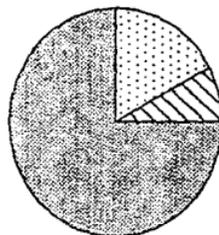


27.- Cuantas veces al año se le proporciona capacitacion?

8 % Una sola vez.

17 % Hasta tres veces.

75 % Mas de tres veces.

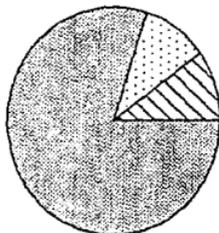


28.- De que forma se refuerza la capacitacion de los trabajadores?

10 % Incentivos.

10 % Premios.

80 % No se refuerza.



### C O N C L U S I O N .

El motivo principal que nos llevo a efectuar este trabajo de investigación fue el de comprobar que efectivamente el proporcionar un curso de capacitación y adiestramiento a los vendedores, es un instrumento que ayuda a disminuir la rotación de personal que es uno de los principales problemas a los cuales se enfrentan las pequeñas empresas.

Durante el desarrollo de este trabajo y al efectuar la encuesta, se detectó que el principal motivo por el cual la mayoría de los vendedores renunciaban a su puesto, era el de la falta de conocimientos acerca de las cualidades y características de los productos que ofrecían.

Por otro lado, se ha observado y comprobado que una persona mientras más conozca acerca de su actividad, en este caso de las características y cualidades de los productos, de las facilidades que se le dan al cliente para que adquiera los mismos, así como de los beneficios que obtendría por sus acciones tanto para él, como para la empresa, realizará sus actividades de una forma más eficiente y segura.

Es aquí en donde entra el aspecto de capacitar y adiestrar a los vendedores para que puedan realizar sus

actividades en forma más segura, es por ello que se considera a la capacitación y al adiestramiento como un instrumento motivacional que se utiliza para superar una carencia, en éste caso, la falta de conocimientos acerca de las características y cualidades de los productos que ofrecen al cliente; así mismo funciona como un estímulo para que los vendedores actuen de tal manera que permitan alcanzar sus objetivos personales (superación y desarrollo) y los de la empresa (incrementar sus ventas), esto debidamente apoyado con refuerzos, en este caso, de mejores prestaciones e incentivos.

A continuación paso a detallar los resultados y conclusiones que se obtuvieron durante la encuesta que se realizo.

El cuestionario se aplicó únicamente a vendedores que se encontraban cambaceando dentro del área de Cuautitlán Izcalli y de los cuales un 57% de los mismos sí nos proporcionaron los informes que se les solicitaba.

Dentro de este grupo de personas que contestaron a nuestras preguntas, en su mayoría se dedican a vender artículos para el hogar y aparatos electrónicos así como muebles y línea blanca. Se detectó también, que las empresas que se encuentran cambaceando en ésta zona no tienen más de 10 años en su mayoría

siendo estas a la vez y considerando el número de personal con el que cuenta como empresas pequeñas (75%).

Otro aspecto sobresaliente que se encontró fue el de saber que dichas empresas en su mayoría se dedicaban a cambacear, pero ahora, su tendencia ha sido el de poner puestos semifijos en los tianguis.

Por otra parte, el 75% de los encuestados manifestaron que no tienen más de un año de prestar sus servicios dentro de la empresa para la cual trabajan.

Debido a que se trata de pequeñas empresas en su mayoría, éstas no cuentan con un departamento de Recursos Humanos y mucho menos de un departamento que se encargue de capacitarlos y adiestrarlos; encontrándose solo dichos departamentos dentro de las empresas grandes, que cuentan con personal especializado para capacitar, mientras que en las empresas pequeñas, el que se encarga de orientar a los trabajadores sobre sus funciones, en su mayoría es el jefe superior inmediato y en otras, el mismo dueño.

Los encuestados manifestaron la imperiosa necesidad de recibir una capacitación para poder salir al mercado y vender sus productos con mayor eficiencia y seguridad sobre lo que

venden. Ellos manifestaron en un 75% que preferían una capacitación vespertina ya que consideran que las mañanas son buenas para poder encontrar en los hogares a las amas de casa y poder ofrecerles los productos.

A la vez, se detectó que dichos vendedores al no recibir una capacitación formal, se ven en la necesidad de aprender por cuenta propia a través de la observación y la práctica con sus compañeros de trabajo; por lo mismo, se observó que a grandes cantidades de unidades vendidas, se proporcionan ingresos bajos debido a que se venden en su mayoría productos pequeños y de fácil manejo.

Todos los encuestados se consideraron personas aptas para la función que desempeñan, pero aún así presentan fallas al efectuar sus ventas.

Otro gran defecto que se encontró fué la mala organización que se tiene para la compra de productos a tiempo y cumplir oportunamente con la entrega de los mismo, lo que ocasiona cancelaciones por parte del cliente al no recibir lo que pidió.

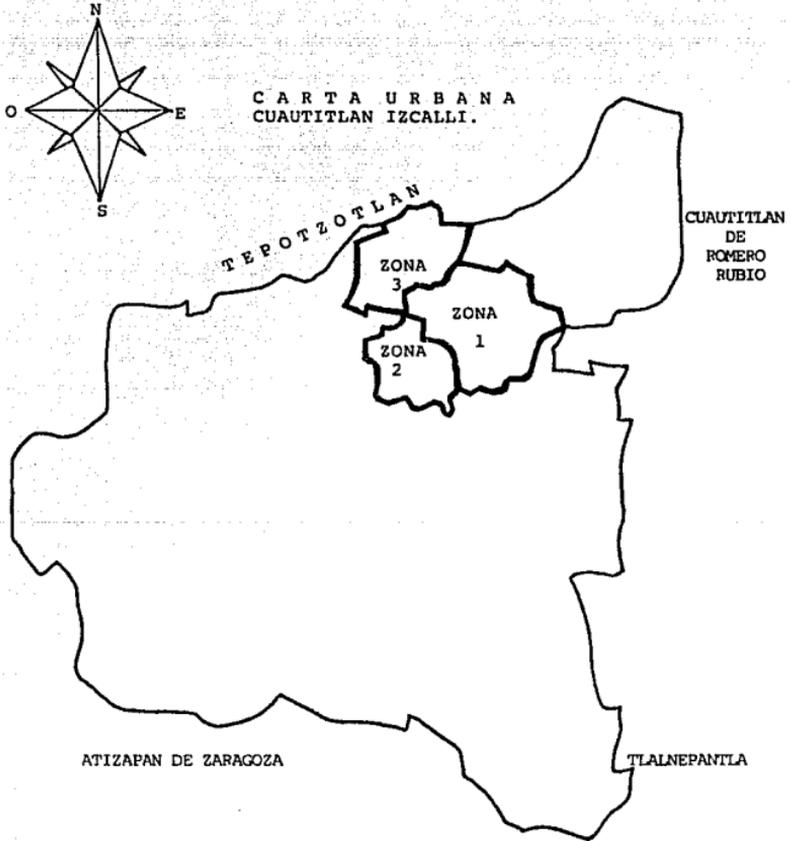
Solo en las empresas grandes se proporciona capacitación, a todo el personal, mientras que en las pequeñas dicha capacitación esta enfocada únicamente al sector de ventas;

capacitación que se proporciona internamente manifestándose en cierta forma un tanto cuanto activa por la participación de los trabajadores durante los cursos que a la vez son proporcionados en su mayoría más de 3 veces al año.

Los participantes dentro de los cursos de capacitación, manifestaron que no existe una forma de refuerzo para recibir dicha capacitación y que los dueños sólo se la dan para proteger sus propios intereses evitando con ello que su poder de ventas disminuya.

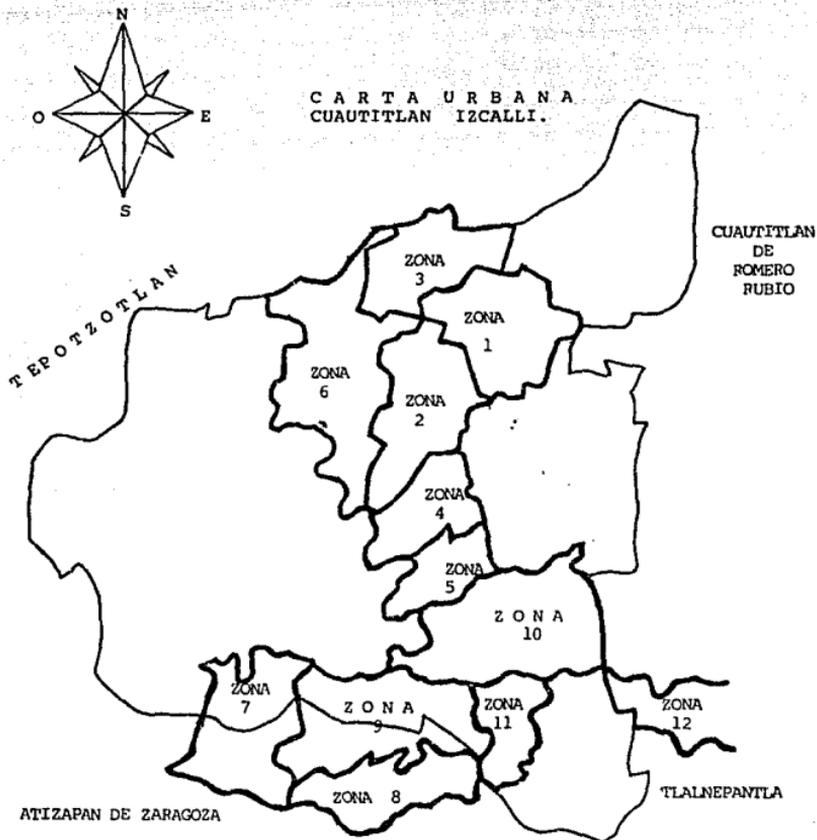
ANEXO NUM. 1

CROQUIS DE LOCALIZACION DE ZONAS DE VENTA A UN AÑO.

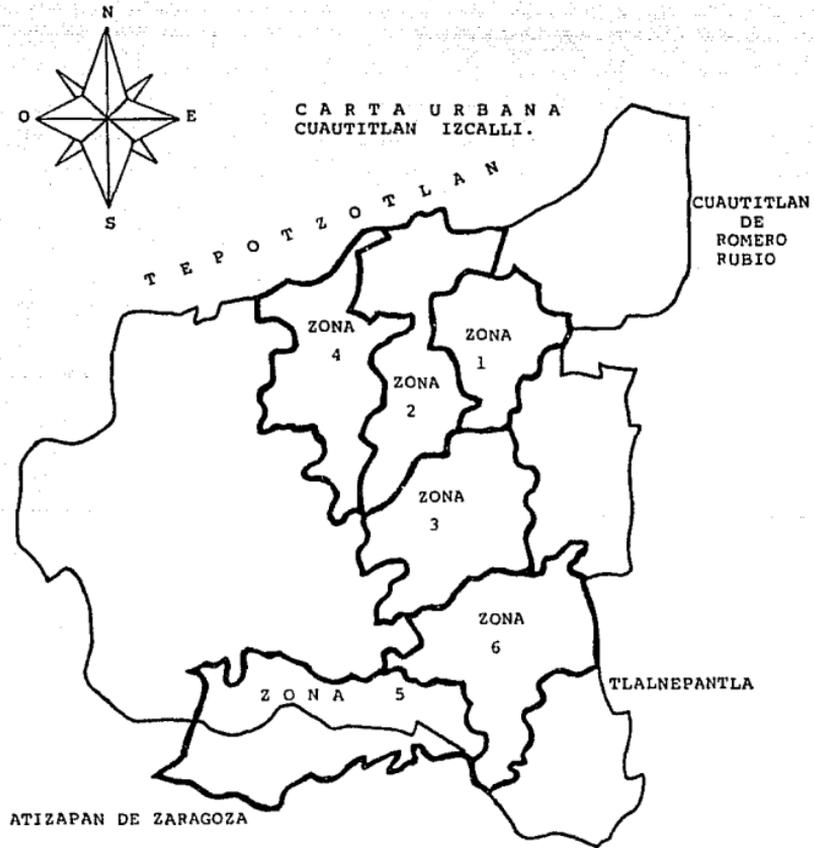


ANEXO NUM. 2

CROQUIS DE LOCALIZACION DE ZONAS A LOS TRES AÑOS.

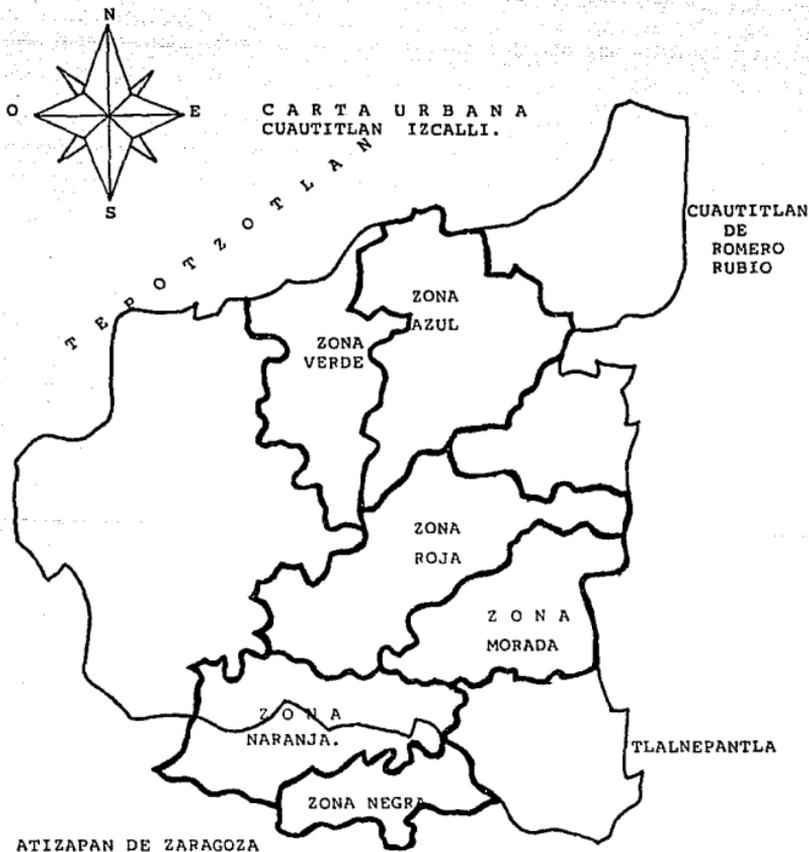


ANEXO NUM. 3  
CROQUIS DE REDUCCION DE ZONAS POR PROBLEMAS  
ORGANIZACIONALES.



ANEXO NUM. 4

CROQUIS DE LOCALIZACION DE ZONAS DE VENTA ACTUALES.



ANEXO NUM. 5

CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

NOTA: La información que usted nos proporcione es confidencial y sólo para efectos escolares.

INSTRUCCIONES: De las opciones que se le dan en cada pregunta, señale con una (X) su respuesta correcta.

1.- ¿Qué productos comercializa la empresa en la cual presta sus servicios?

- a) Ropa ( )
- b) Artículos para el hogar ( )
- c) Artículos electrónicos ( )
- d) Línea blanca ( )
- e) otros (especifique) \_\_\_\_\_ ( )

2.- ¿Cuántos años tiene la empresa de vender dichos productos?

- a) Menos de un año ( )
- b) De 1 a 5 años ( )
- c) De 5 a 10 años ( )
- d) Más de 10 años ( )

3.- ¿Cuál es el tamaño de la empresa, considerando el número de trabajadores con los que cuenta?

- a) Pequeña (menos de 50 trabajadores). ( )
- b) Mediana (De 50 a 100 trabajadores). ( )
- c) Grande (Más de 100 trabajadores) ( )

4.- La actividad que desempeña la lleva a cabo en:

- a) En un establecimiento fijo ( )
- b) En un puesto ambulante (tianguis) ( )
- c) A través de cambaceo ( )
- d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_ ( )

5.- ¿Se considera una persona apta para el puesto que ocupa?

- a) Sí ( )
- b) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 6.- ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la empresa?
- a) Menos de un año ( )
  - b) Hasta 10 años ( )
  - c) Más de 10 años ( )
- 7.- ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos?
- a) Sí ( )
  - b) No ( )
- 8.- ¿Dentro de la empresa existe alguna sección encargada de capacitar y adiestrar a los trabajadores?
- a) Sí ( )
  - b) No ( )
- 9.- Si no tiene dicha sección, ¿quién se encarga de dichas funciones?
- a) El dueño de la empresa ( )
  - b) Supervisores ( )
  - c) Jefe de grupo ( )
  - d) Personal externo especializado ( )
- 10.- Si no se le proporciona capacitación y adiestramiento, ¿considera usted necesario que se le proporcione para poder desempeñar sus funciones?
- a) Sí ( )
  - b) No ( )
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 11.- ¿En qué horario le gustaría que se le proporcionara la capacitación?
- a) En la mañana ( )
  - b) En la tarde ( )
- 12.- ¿Qué beneficios considera usted obtendría con los cursos de capacitación que se le proporcionarían?
- a) Supervisión y mejoramiento personal.
  - b) Mejor eficiencia en el desempeño de sus funciones ( )
  - c) Otros (especifique) \_\_\_\_\_



21.- ¿Cuáles son los errores que frecuentemente comete al llenar dichos contratos?

- a) Al llenar los datos personales o las referencias ( )
- b) al momento de firmar los contratos ( )
- c) Al especificar los planes de pago ( )
- d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

22.- ¿Se cumple oportunamente con la entrega de los productos?

- a) Si ( )
- b) No ( )

Si no cumple con las entregas oportunas, ¿cuáles son los motivos?

- = Escases de mercancía ( )
- = Falta de transporte ( )
- = Falta de tiempo ( )
- = Otros (especifique) \_\_\_\_\_

23.- ¿A quienes se les proporciona capacitación dentro de la empresa?

- a) Personal administrativo ( )
- b) Supervisores y vendedores ( )
- c) Cobradores ( )
- d) Todo el personal en general ( )

24.- ¿Qué tipo de capacitación recibe?

- a) Interno (lo imparte personal de la misma empresa) ( )
- b) Externo (lo proporciona personal ajeno a la empresa) ( )
- c) Mixto (combinación de los dos anteriores) ( )

25.- Al iniciar la capacitación, ¿los participantes oponen resistencia a ser capacitados?

- a) Si ( )
- b) No ( )

¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

26.- ¿Cuál es la actitud de los participantes durante la capacitación?

- a) Participativa (se hacen preguntas constantemente) ( )
- b) Indiferente (uno que otro participante hace preguntas) ( )
- c) Pasiva (ninguno de los participantes interviene) ( )

27.- ¿Cuántas veces al año se les proporciona capacitación?

- a) Una sola vez ( )
- b) Hasta tres veces ( )
- c) Más de tres veces ( )

28.- ¿De qué forma se refuerza la capacitación de los trabajadores?

- a) Proporcionado incentivos ( )
- b) Otorgando premios ( )
- c) No existe reforzamiento ( )

ANEXO NUMERO 6

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
PARA VENEDORES A CAMBACEO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA COMER-  
CIAL DE APARATOS ELECTRONICOS.

I. OBJETIVOS:

1. Objetivo General :

" Proporcionar al personal de ventas una capacitación adecuada sobre los productos que venden y que le permita desempeñar su actividad en forma eficiente y segura."

2. Objetivos Específicos:

Al finalizar el curso, el participante:

- Adquirirá los conocimientos necesarios sobre la importancia que tiene su función dentro de la empresa.
- Conocerá la forma en que un vendedor logrará el éxito de una venta.
- Aprenderá la forma correcta de llenar los contratos de ventas a crédito.
- Conocerá y aprenderá las características y funcionamiento de los aparatos electrónicos de audio y video que esta ofreciendo a sus clientes.

II. TEMARIO

1. Importancia de la función de ventas para la empresa.
2. El éxito de un buen vendedor
3. Llenado de los contratos de compra venta
4. Estudio de las características y funciones de aparatos electrónicos auditivos.
5. Estudio de las características y funciones de aparatos electrónicos visuales.

III. DESARROLLO DEL PROGRAMA:

Lunes 20 de Julio de 1992.

17:00 - 18:00 hrs.

Importancia de la función de ventas para la empresa.

Martes 21 de Julio de 1992.

17:00 - 18:00 hrs.

El éxito de un buen vendedor.

Miércoles 22 de Julio de 1992.

17:00 - 18:00 hrs.

Llenado de los contratos de ventas a crédito.

Jueves 23 de Julio de 1992.

17:00 - 18:00 hrs.

Estudio de las características y funciones de aparatos electrónicos auditivos.

Viernes 24 de Julio de 1992.

17:00 - 18:00 hrs.

Estudio de las características y funciones de aparatos electrónicos visuales.

IV. RECESOS.

En cada uno de los cursos se tendrá un receso de 15 minutos, el cual se establecerá entre 17:30 y 17:45 hrs.

V. PARTICIPANTES.

Vendedores

Supervisores

VI. INSTRUCTORES

Jefes de grupo

Dueño del negocio

VII. LUGAR

Oficina de ventas de la propia empresa

VIII. MATERIALES

- Cuadernillo proporcionado por el dueño sobre la importancia de las ventas y el éxito de un buen vendedor.
- Formato del contrato de ventas a crédito.
- Copias fotostáticas de los folletos e instructivos de manejo de cada uno de los aparatos electrónicos.
- Presentación y manejo directo de los aparatos electrónicos.

En la mejor disposición de aclarar o ampliar cualquier información.

---

PROPIETARIO

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
ARIAS GALICIA FERNANDO.  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1980.
  
- 2.- ADMINISTRACION DE PERSONAL (PRIMERA PARTE).  
REYES PONCE AGUSTIN.  
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1984.
  
- 3.- PERSONAL PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION.  
STRAUSS GEORGE/SAYLES R. LEONARD.  
PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.  
MEXICO, 1981.
  
- 4.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
FLIPPO B. EDWIN.  
MC-GRAW HILL, MEXICO 1984.
  
- 5.- ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES .  
DESDE UN PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS.  
HICKS G. HERBERT.  
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.  
MEXICO, 1977.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

6.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

PICKLE B. HAL/ROYCE L. ABRAHAMSON.

EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1982.

7.- ORGANIZACION Y DIRECCION DE EMPRESAS.

ELMORE PETERSEN/E. CNCSVENOR PLOWMAN.

UTEHA, 1980.

8.- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.

U.N.A.M. DIRECCION GENERAL DE PUBLICACIONES,

MEXICO 1972.

9.- ADMINISTRACION.

HAMPTON R. DAVID.

MC-GRAW HILL, MEXICO 1990.

10.- ADMINISTRACION (CONCEPTOS Y APLICACIONES).

MEGGINSSON C. LEON/MOSLEY C. DONALD.

PIETRI JR. H. PAUL.

COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

MEXICO, 1988.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- 11.- SICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA  
Y LOS NEGOCIOS.  
BELLOWS M. ROGER.  
EDITORIAL DIANA, MEXICO 1972.
  
- 12.- PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.  
SIEGEL LAWRENCE/LANE M. IRVING.  
EDITORIAL CECSA, MEXICO 1980.
  
- 13.- PSICOLOGIA  
CABRERA HIDALGO EDGAR ALBERTO.  
RCG SERVICIOS EDITORIALES.  
MEXICO, D.F. 1986.
  
- 14.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
AMARO GUZMAN RAYMUNDO.  
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1981.
  
- 15.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
UN PUNTO DE VISTA Y UN METODO.  
FIGORS PAUL/MYERS A. CHARLES.  
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.  
MEXICO, 1979.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS: .

16.- HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL.

FLORES DE GORTARI SERGIO.

EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1984.

17.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS.

SIKULA F. ANDREW.

EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1982.

18.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTOS Y APLICACIONES.

BYARS L. LLOYD/RUE W. LESLIE.

NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, S.A. DE C.V.

MEXICO, D.f. 1984.

19.- ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.

WERTHER JR. B. WILLIAM/DAVIS KEITH.

MC-GRAW HILL, MEXICO 1984.

20.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TRUEBA URBINA ALBERTO/TRUEBA BARRERA JORGE.

EDITORIAL PORRUA, S.A. MEXICO 1988.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:**

**21.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

**INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, MEXICO 1990.**