

9  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
"ACATLAN"

## MODELO DE PLAN GENERAL DE CAPACITACION EN LA EMPRESA PRIVADA



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A  
LICENCIADA

Marcela del Carmen Carrillo Herrera



MEXICO, D. F.

1988.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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

	Pag.
INTRODUCCION.....	1
Capítulo I EDUCACION DE ADULTOS.....	4
1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS EN MEXICO.....	5
1.1.2. EL ASESOR Y EL ESTUDIANTE ADULTO.....	9
1.1.3. CARACTERISTICAS DEL ADULTO EN RELACION CON SU APRENDIZAJE.....	11
1.1.4. CARACTERISTICAS DE LOS EDUCANDOS ADULTOS..	13
1.1.5. ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACION DE ADUL TOS EN AMERICA LATINA.....	18
1.2. CAPACITACION.....	20
1.2.1. ASPECTO SOCIOECONOMICO.....	20
1.2.2. ASPECTO PERSONAL.....	22
1.2.3. ENFOQUE LEGAL Y COMERCIAL.....	23
1.2.4. FUNCIONES DE CADA AREA.....	31
1.2.5. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPA CITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	39
1.2.6. REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISION MIXTA - DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	40
1.2.7. FUNCIONES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITA CION Y ADIESTRAMIENTO.....	43
Capítulo 2 ESTUDIO DE CASO: SISTEMAS ERICSSON MEXICO..	47
2.1. EL GRUPO ERICSSON EN MEXICO.....	50
2.2. ANTECEDENTES DE SISTEMAS ERICSSON.....	52
2.3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION..	55
2.3.1. OBJETIVOS DE LA DETECCION GENERAL DE CAPA CITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	57

2.3.2.	METODOLOGIA .....	59
2.4.	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN SISTEMAS ERICSSON MEXICO	62
2.4.1.	PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES.....	63
2.4.2.	PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER EL CUESTIONARIO DE CAPACITACION.....	64
2.4.3.	EVALUACION DE DESEMPEÑO GERENCIAL.....	72
2.4.4.	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES...	75
Capítulo 3	PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS.....	86
3.1.	OBJETIVO.....	90
3.2.	ADMINISTRACION DEL PLAN.....	91
3.2.1.	CURSOS A IMPARTIR.....	92
3.3.	METODOS DE INSTRUCCION.....	105
3.3.1.	CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION.....	106
3.4.	MANEJO DE LA PERSONALIDAD INDIVIDUAL EN UN GRUPO Y HABILIDADES DEL INSTRUCTOR.....	108
	CONCLUSIONES.....	131
	ANEXOS.....	134
	BIBLIOGRAFIA.....	

## I n t r o d u c c i ó n

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar el proceso a seguir para la elaboración de un Plan General de Capacitación. El desarrollo de este trabajo está basado en la experiencia vivida en una empresa privada cuyo giro son las telecomunicaciones. El nombre de la empresa es: Sistemas Ericsson México. Sin embargo, para poder llegar al planteamiento del programa de capacitación, el trabajo se fue desarrollando de la siguiente forma:

Al inicio éste, está compuesto por una parte teórica la cual será la base del tema ya que en ella encontraremos aspectos tales como: ¿ qué es la educación?, y cuáles son sus funciones dentro del terreno formal, no formal, informal, permanente. En lo --concerniente a la educación de adultos encontramos aspectos relacionados con antecedentes históricos, psicología del adulto, la función del asesor del adulto. Se dio mayor importancia a este aspecto debido a que a la gente a quien capacitaremos en su mayoría es adulta.

Dentro del mismo apartado hablamos de la capacitación así como de la influencia que ha tenido el avance de la tecnología, en relación con la gente que hoy en día necesita capacitarse y actualizarse constantemente.

También nos referimos al enfoque legal y comercial de la capacitación en donde se plantean las reformas sufridas por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-III Bis con respecto a la capacitación. Asimismo, se planteó la organización de la Dirección General de Capacitación y Productividad y la función de cada uno de sus departamentos. Con el fin de dar una visión más actualizada se presentó un cuadro en donde se señalan las funciones anteriores de la actual Dirección y las modificaciones que ésta ha sufrido.

Consideramos que toda empresa cuenta con una Comisión Mixta cuya función es la de supervisar, si lo relacionado a la capacitación está siendo cumplido; dentro de este trabajo se mencionó los objetivos que persigue la Comisión Mixta así como sus funciones.

El siguiente capítulo es el que corresponde al estudio de caso y podemos decir que aquí da comienzo la parte práctica del trabajo. Dentro de este capítulo nos referimos a la empresa en donde se llevó a cabo la investigación. Se manejan aspectos relacionados a la organización de la empresa. Se mencionan también las diferentes empresas que integran al grupo Ericsson, así como el giro de cada una de ellas. Adentrándonos al aspecto del Plan General de Capacitación, éste se inició con la metodología para diagnosticar necesidades de capacitación y los objetivos que ésta persigue.

Consideramos importante mencionar que al hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario hacer una comparación entre lo que se denomina situación real con la idónea, ya que -- aquí podemos ver a simple vista qué es lo que necesitamos. Esto fue planteado en el desarrollo del tema.

Este trabajo culmina con la presentación del Plan General de Capacitación en el cual se consideran los siguientes puntos:

Se habla del proceso a seguir para la Detección de Necesidades de Capacitación. Posteriormente se plantean los resultados obtenidos del cuestionario (ver anexo). Aunado a esto se presentan los resultados de la detección de necesidades de capacitación y los conocimientos y habilidades gerenciales que cada ejecutivo consideró importantes para su mejor desarrollo. Cada uno de los puntos arriba mencionados están detallados en el trabajo y fueron éstos los que nos llevaron a la elaboración del Plan General de Capacitación. El Plan está compuesto por pro-

gramas los cuales presentan objetivos, contenidos y duración. Sin embargo, con el propósito de lograr resultados positivos se buscaron técnicas de instrucción que podrán ser de ayuda para la impartición de estos cursos. Por esto incluimos la descripción de las técnicas de instrucción que fueron seleccionadas, con su objetivo y aspectos a considerar. Dentro de este punto encontraremos también los aspectos relacionados con el instructor.

El presente trabajo es una visión de aquellos elementos que pueden considerarse para la elaboración de un Plan General de Capacitación ya que cada situación es diferente debido a que la población que vamos a capacitar siempre variará. Es importante saber con qué recursos contamos con el fin de aprovecharlos al máximo.

Finalmente, consideramos que todo Plan de Capacitación requiere de una revisión y retroalimentación constantes para su mejoramiento y una adecuación a las nuevas necesidades, si bien dicho proceso no es objeto del presente trabajo.

## CAPITULO 1

### EDUCACION DE ADULTOS

" La educación es un proceso de continuidad sin fin. Ha de ser integral en su concepción, en sus propósitos y en sus resultados "

Eliseo Mendoza B.

## 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS EN MÉXICO

"En 1920 José Vasconcelos siendo rector de la Universidad, lanzó la campaña contra el analfabetismo en la que participaron Profesores Honorarios, el cuerpo formado por voluntarios que tenían bajo su responsabilidad alfabetizar a dos o más personas analfabetas.

En 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública, se constituyó el Departamento Escolar y de Cultura Indígena, -- que se fijó como objetivos localizar núcleos indígenas y estudiar las condiciones socioeconómicas de las regiones donde se localizaban.

En 1923, Alvaro Obregón informó de los resultados de esta acción: de 17,000 alumnos que asistían a escuelas rurales en 1922, y en 1923 asistían 34,000 .

En esta mismo año nacieron las Misiones Culturales que tuvieron como objetivo principal capacitar a los maestros rurales.

Durante el período de 1924 a 1928, siendo secretario de Educación Pública José Manuel Puig, la educación impartida en las escuelas rurales fue reorganizada en función de una enseñanza que permitiera a sus destinatarios mejorar sus condiciones de vida. Sus programas comprendieron las siguientes áreas: producción rural, higiene y vida comunal; castellano, cálculo, ciencias naturales, historia, civismo y prácticas agrícolas.

"	MISIONES CULTURALES	
	1923	1938
Misiones	1	18
Misioneros	7	150
Maestros rurales	876	17 047
Alumnos	50 000	623 432
Escuelas	1 623	11 248 " (1)

(1) VIDAL, Susana. Antecedentes Históricos en México, México, Secretaría de Educación Pública, 1980, p. 121

Las Misiones Culturales fueron suprimidas en 1938 y reestablecidas en 1943 siendo secretario de Educación Pública Jaime Torres Bodet. Se crearon treinta y dos grupos: treinta de carácter rural y dos de capacitación magisterial.

" El censo de 1940 arrojó un promedio de 47.88 % de analfabetos absolutos de más de 6 años; los problemas más sobresalientes que en frentaba el gobierno eran la falta de escuelas y de recursos humanos para la enseñanza." (2)

En 1944 se puso en marcha la Campaña Nacional contra el Analfabetismo. El gobierno imprimió 10 millones de ejemplares de la Cartilla Nacional de Alfabetización y 8 millones de cuadernos de trabajo en español y en varias lenguas (otomi, nahuatl). Esta campaña recibió el apoyo de la Ley de Emergencia, hecha por el presidente Manuel Avila Camacho.

De 1947 a 1952, con Manuel Gual Vidal como Secretario de Educación Pública, se le dio carácter permanente a la Campaña Nacional de Alfabetización, y para esto se creó una nueva dirección general dentro de la Secretaría, la Dirección General de Alfabetización y Educación Extraescolar.

De 1952 a 1958, cuando José Angel Cisneros era secretario de Educación Pública, se publico las bases de la campaña de Alfabetización en los estados y territorios; en este mismo año se crearon ciento veintiun Centros de Adiestramiento Técnico para indígenas.

"De 1958 a 1964, al desempeñarse Jaime Torres Bodet por segunda vez al frente de la Secretaría de Educación Pública creo las primeras Salas Populares de Lectura, fijas y móviles, así como los Centros de Enseñanza Ocupacional, 30 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y 69,754 centros y escuelas de alfabetización. Con ello se atendía la demanda de 1'520,680 personas." (3)

(2) Ibidem  
(3) Ibidem

De 1964 a 1970, con Agustín Yáñez como Secretario de Educación, se dió un nuevo impulso a la Campaña de Alfabetización, programada con base en nuevos aspectos.

En mayo de 1968; la Secretaría de Educación Pública estableció Centros de Educación para Adultos, con el fin de proporcionar a personas de quince años o más, alfabetización y educación primaria en forma semiabierta y acelerada.

En 1970, la Oficialía Mayor autorizó a la Dirección General de Alfabetización y Educación Extraescolar, de las cuales dependían los Centros de Educación para Adultos, expedir y registrar los certificados de educación primaria de los estudiantes egresados de dichos centros.

En 1971, los centros fueron reorganizados y cambiaron su denominación por la de Centros de Educación Básica para Adultos (CEBA); los programas se redujeron a lo esencial y se desarrollaron por unidades y no por lecciones.

"En 1975 se promulgó la Ley Nacional de Educación para Adultos. - Esta establecía que la educación general básica para adultos, destinada a los mayores de quince años que no hubieran concluido la primaria o la secundaria, formaba parte del sistema educativo nacional. Se definía como:

"una forma de educación extraescolar que se basa en el autodidactismo y en la solidaridad social", y se prescribía como su objetivo principal que toda persona pudiera alcanzar el nivel de conocimientos y habilidades equivalentes al de la educación general básica, que comprendía la primaria y la secundaria. (4)

En 1978, el Presidente de la República puso en marcha el Programa Nacional de Educación a Grupos Marginados. El fin de este programa era propiciar la Educación para Todos; este programa se

(4) Ibidem,

inspiró en los principios fundamentales del Artículo 3° constitucional y en la Ley Federal de Educación.

En el Diario Oficial del 11 de Septiembre de 1978, se publicó la creación de la Dirección General de Educación para Adultos, con algunos servicios de la anterior Dirección a Grupos Marginados, entre los que se encontraban los Centros de Educación Básica para Adultos, las Misiones Culturales y Centros de Enseñanza Ocupacional entre otros.

Dentro de los centros de enseñanza de la educación básica así como en las misiones culturales ha existido un elemento determinante para lograr el éxito en este tipo de enseñanza. El elemento es el asesor, el cual tiene una función decisiva en el proceso enseñanza aprendizaje. El asesor responsable del aprendizaje de adultos debe ser persona capaz de transmitir en forma paciente - sus conocimientos, debe conocer la psicología de los adultos, ya que existe una fuerte diferencia entre la clase que se le puede impartir a un niño o a un adulto, dado que este último cuenta -- con experiencia que la escuela de la vida le ha proporcionado, -- por lo que este tipo de estudiante se encuentra ya formado y el asesor deberá aprovechar esta experiencia para ser utilizada dentro de la asesoría.

El asesor deberá jugar un papel motivador para evitar que los -- adultos abandonen sus estudios. El adulto que acude a la asesoría cuenta con una serie de dificultades como por ejemplo: problemas en su familia, en el trabajo y muchas veces limitaciones de tipo físico; es por esto que el asesor deberá ser capaz de canalizar cada uno de estos problemas para evitar que el alumno de je inconclusos sus estudios.

Es pues el asesor el engrane principal para la educación de los adultos.

### 1.1.2. EL ASESOR Y EL ESTUDIANTE ADULTO

La persona que coordina el proceso de asesoría desempeña varias funciones dirigidas a: "fomentar el autodidactismo, apoyar y orientar el aprendizaje de los estudiantes y favorecer el funcionamiento - del sistema". (5)

Con el fin de promover el autodidactismo, el asesor deberá recomendar al estudiante formas de planear sus actividades y tiempo - de estudio, guiarlo en la adquisición de técnicas de estudio individual y grupal, así como orientarlo en el uso adecuado del material didáctico y también establecer con claridad los objetivos, - organización y funcionamiento del proceso de asesoría, y dar información al estudiante de las metas que alcanzará con su participación en este proceso.

En relación con el apoyo y la orientación del aprendizaje de los contenidos de aprendizaje temáticos, el asesor establecera criterios de trabajo, programación y calendarización de estudio marcando el tiempo y actividades a desarrollar. También deberá preparar la asesoría de acuerdo con los objetivos curriculares a desarrollar y número de estudiantes participantes.

Asimismo deberá orientar al estudiante en sus dudas concretas acerca del contenido del material de estudio, a través de comentarios y del empleo de técnicas participativas que puedan servir para confirmar los temas planteados y por último aplicar evaluaciones periódicas a través de algún instrumento.

Otra de las funciones del asesor que está relacionada con el mejor funcionamiento del sistema se refiere a la obligación que tiene de resolver dudas acerca de la organización y de la administración del sistema.

(5) Secretaría de Educación Pública, Curso de Capacitación de Asesores de Preparatoria Abierta, México, 1984, p. 18

Es necesario que el asesor conozca y tenga presentes algunos elementos que el adulto aporta a la situación de aprendizaje y que no deben pasarse por alto, pues estos rasgos propician ciertas condiciones que podrían llevar a un nivel considerable de dificultad la sesión de asesoría.

El hecho de que el adulto esté estimulado o motivado para aprender no significa automática y necesariamente que el proceso vaya a ser fácil. Es por eso que el asesor debe tener presentes las dificultades para superarlas y las cualidades que favorecen al aprendizaje para explotarlos.

Algunas de las características que suelen presentar los adultos son las siguientes:

1) Estar automotivado

En comparación con el niño, el adulto tiene motivos suficientes para estudiar y también está convencido de la importancia de los programas a los que asiste, en este caso el asesor debe mantener esa motivación por medio de la cobertura de los programas y de la manifestación de su interés al adulto.

2) El adulto suele saber mucho más en algunos aspectos que el propio asesor.

Debido a las experiencias vividas tanto en su trabajo como en su vida diaria, el adulto suele poner en tela de juicio algunos conocimientos. Esto le ayuda a englobar ideas nuevas al relacionarlas con experiencias propias. En estos casos el asesor deberá tener una actitud y estar adecuadamente preparado.

3) La habilidad de aprender no se pierde.

Se tiene entendido que conforme la persona envejece, va perdiendo capacidad de aprender, lo cual bien se puede considerar dudoso, sin embargo, lo que suele suceder es que los individuos han quedado menos motivados para aprender hasta el grado de que la necesidad de aprender se vuelve menos crítica, pero en cuanto tiene la necesidad de aprender cuenta con más posibilidades debido a la experiencia adquirida en el transcurso de su vida.

Ante esta situación el asesor deberá relacionar los conocimientos con experiencias de la vida real y de ser posible manifestar siempre la utilidad práctica que los nuevos conocimientos tienen.

4) Los adultos tienen capacidad de comparar y relacionar hechos y fenómenos.

El adulto es capaz de emitir juicios ante casi cualquier situación.

El asesor deberá corroborar, ampliar o aclarar estos juicios a fin de que sean útiles en la sesión de aprendizaje.

1.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL ADULTO EN RELACIÓN CON SU APRENDIZAJE

1) Falta de confianza en sí mismo

- Es una "forma común" debido a las circunstancias. Llamase tiempo o limitaciones físicas (vista, oído) que considera el adulto obstáculo para continuar estudiando.

2) Se resiste al cambio y a las ideas nuevas

- Situación usual pues está formado de acuerdo con experiencias y condiciones pasadas.

3) Incapaz de comunicar y expresar sus ideas

- Es inhibición más que incapacidad

- Se debe a limitaciones socio-culturales
  - El idioma formal es extraño para el adulto y no pretende exponerse al ridículo o a la crítica.
  - No es su propio ambiente socio-cultural, en él sí sabe expresarse con un vocabulario rico.
- 4) Falta de interés y apatía cuando el programa no es de su agrado
    - Puede estar influenciado por su problemática laboral, familiar, económica
    - Pueden ser condiciones físicas, por ejemplo: ambiente, clima, cansancio.
    - No comprende la temática general
    - No le encuentra utilidad
  - 5) Se mantiene silencioso cuando no entiende un concepto
    - No pide explicación, sobre todo cuando percibe que los otros miembros del grupo no experimentan dificultades.
  - 6) Olvida fácilmente lo que aprende en las primeras etapas
  - 7) En ocasiones comprende más lentamente de lo que podría esperarse
  - 8) Poco cooperador en el trabajo de equipo
    - Está acostumbrado a una existencia muy individualista y competitiva
  - 9) Poco interés en la lectura
    - Esto se debe a la falta de práctica
  - 10) Falta de hábitos de estudio

## 11) Pérdida de cualidades físicas

- Aparente lentitud
- Falta de reflejos
- Decremento de facultades sensoriales
- La energía está distribuida en muchas actividades y problemas.

### 1.1.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS EDUCANDOS ADULTOS

Los diversos componentes fisiológicos y psicológicos de la personalidad del adulto combina sus efectos de maneras muy diversas y producen bajo influencia de factores educativos, una variedad muy grande de situaciones individuales.

COMPONENTES FISIOLÓGICOS - tomando en cuenta los aspectos que Weschler señala con respecto a este punto, podemos decir que existe un paralelismo entre las curvas representativas, la evolución intelectual, el desarrollo del peso del cerebro y la capacidad vital conforme la edad avanza, el adulto presenta una disminución de la densidad de las neuronas, del flujo sanguíneo cerebral y del consumo del oxígeno. Por el cerebro también se presentan una disminución de la flexibilidad de los tejidos que llevaría a un entorpecimiento para la formación de asociaciones, de lo cual resultaría características psicológicas propias del trabajador de cierta edad, viscosidad mental, persistencia de las representaciones iniciales, tendencia a repetir errores, dificultad para aprender, lentitud del ritmo. Es por esto que los adultos demuestran con frecuencia dificultad para adaptar sus percepciones a las variaciones del objeto percibido.

Se presenta por ejemplo, "a sujetos de diferentes edades dibujos de un gato seguido a una docena de dibujos omoeresivamente transformados de modo que el último representa un perro. Los sujetos de más edad, ven un gato durante más tiempo que los sujetos más jóvenes pero sí son pre

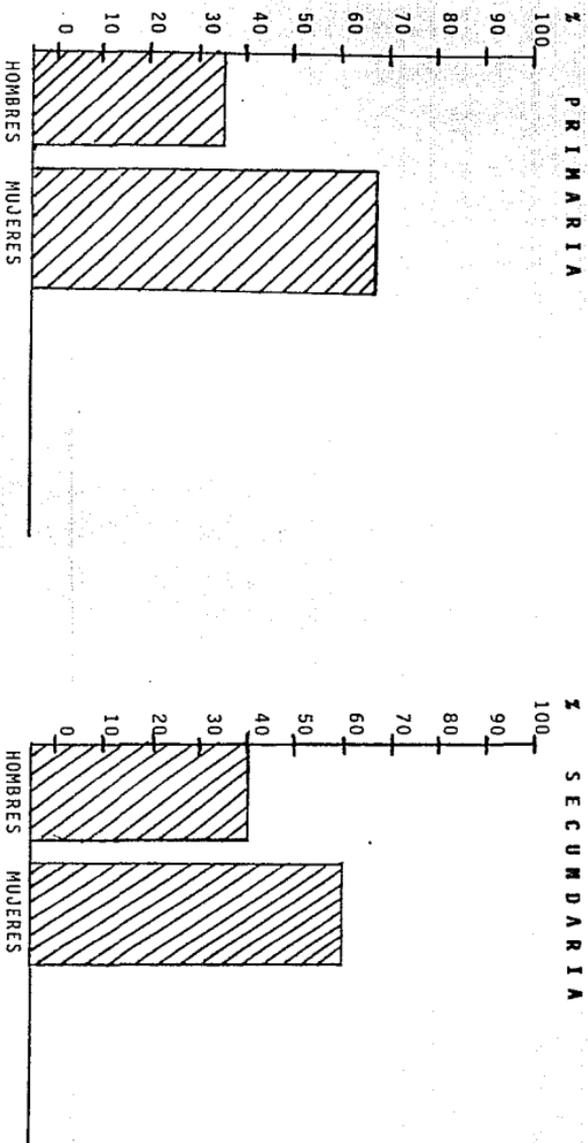
venidos sobre las transformaciones que debe sufrir la imagen su aferramiento "rígido" a la primera representación desaparece"(6)

COMPONENTES PSICOLÓGICOS - Dentro de este cuadro manejamos aspectos que son constantes dentro del aprendizaje del educando adulto con frecuencia el adulto presenta resistencia al cambio, esto se atribuye a una especie de rigidez de origen biológico, dicha resistencia al cambio va ligada también al nivel intelectual el cual conforme a la edad que va avanzando, disminuye la confianza en sí mismos, existe también varios factores que caben dentro de este asunto y es el que se refiere a las motivaciones. El adulto con frecuencia tiene que dar mayor importancia a otros aspectos (familiar, Trabajo, etc), y por lo tanto el punto relacionado a la educación lo coloca en un segundo plano; también de acuerdo a las limitaciones antes señaladas el adulto teme caer en un ridículo ante sus compañeros y por esto se abtiene de hacer preguntas durante la clase aunque con frecuencia -- se le aconseja que se anime, con el fin de buscarle una oportunidad dentro de la empresa; sin embargo, el está consiente de sus limitaciones y aunque estas no sean severas, si son para lograr un buen -- aprendizaje.

Y por último, dentro del factor educativo es importante señalar que el deterioro de las capacidades intelectuales es mayor cuando mas -- prolongado haya sido la interrupción de los estudios.

(6) ANTOINE LEON - Psicopedagogía de los Adultos.  
Editorial Siglo XXI 5a. Edición 1982, Méx. Pg. 100

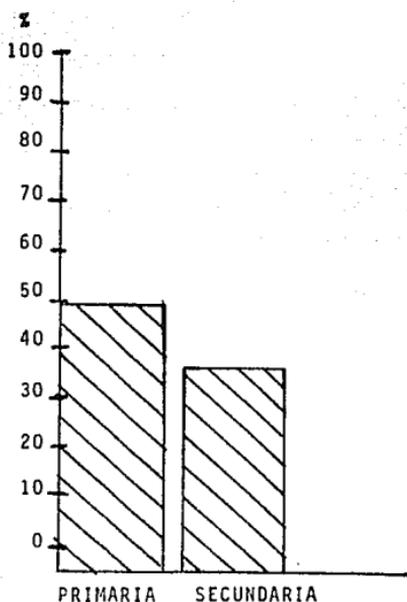
GRÁFICA DEL SEXO EN EL SECTOR EDUCATIVO  
(EDUCACION DE ADULTOS)



CUADRO # 1

"La Rama de actividad preponderante es la de servicios (48% en primaria y 36% en secundaria) y las industrias de transformación 19% en primaria y 20% en secundaria." (7)  
(ver cuadros # 2 y # 3)

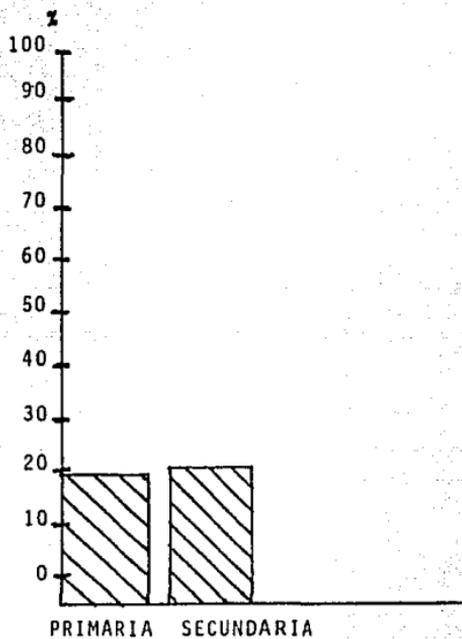
#### RAMA DE ACTIVIDAD SERVICIOS



CUADRO # 2

(7) TORRES, Carlos, La Educación de Adultos en México (Realidades y Perspectivas), Secretaría de Educación Pública, México, 1980 p. 141

### RAMA DE ACTIVIDAD INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN



CUADRO # 3

### 1.1.5. ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS EN AMERICA LATINA

Uno de los objetivos planteados por el Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe, es la eliminación del analfabetismo antes del fin del siglo y el desarrollo y la ampliación de los servicios educativos para los adultos. En respuesta a esto han surgido múltiples programas y planes de alfabetización en la región; los que buscan superar tanto los problemas de analfabetismo absoluto, como los de analfabetismo por desuso o funcional.

#### Objetivos.

Otorgar a cada persona una educación mínima que le permita superar la condición de marginalidad que significa en muchos casos el no saber leer y escribir e incorporarse a la vida social, económica, política y cultural de su país. Dichos programas pueden contribuir también a mejorar la capacidad laboral de jóvenes y adultos al otorgarles condiciones mínimas para un mejor desempeño de sus actividades laborales.

Los programas de alfabetización de adultos en América Latina han respondido a diversas modalidades y enfoques; estos podrían ser sintetizadas de la siguiente manera:

- a) Programas de alfabetización; cuyo objeto básico es brindar una educación mínima al adulto, enseñarle a leer y escribir para satisfacer las aspiraciones del individuo de mejorar sus capacidades de comunicación a través del dominio de la lecto-escritura.
- b) Programas de alfabetización insertos en una estrategia de desarrollo de la comunidad para lograr la participación de los miembros de una determinada localidad, en una serie de actividades encaminadas a mejorar las condiciones de vida y el progreso social de la comunidad.

- c) Programas de alfabetización centradas en la movilización social de ampliar sectores de la población para que participen en campañas nacionales de alfabetización, como parte de un -- proceso amplio de transformaciones estructurales y de cambio social.
- d) "Programas de alfabetización centradas en la satisfacción de necesidades mínimas de lecto-escritura que signifiquen una - contribución real a la obtención de un empleo o para mejorar las oportunidades de trabajo y rendimiento laboral de adul-- tos que abandonaron temporalmente la escuela y deseen ser al fabetizados para un mejor desempeño en su trabajo." (8)

(a) Vinculación y Articulación de la Educación Formal y No Formal en Política de Desarrollo Sociocultural, ORELAC # 34, Chile, 1985, p.25

## 1.2. CAPACITACIÓN

En este punto se presentarán los aspectos relacionados a los factores socioeconómicos y personales los cuales influyen dentro de la sociedad actual, razón por la cual la gente se ve necesitada de una capacitación constante, o bien de una actualización. Otro aspecto que también se enfatizará es el referente a la falta de preparación de las personas quienes al integrarse a la fuerza de trabajo, ya sea por no haber concluido sus estudios o bien por desconocer la nueva tecnología. Debido a esto el Estado ha implantado, en la Ley Federal del Trabajo como obligación del patrón el de capacitar a sus obreros. Este punto será tratado posteriormente.

Es importante resaltar a la capacitación como un beneficio para ambas partes empresa-trabajador ya que cuando el personal de una Institución se encuentra capacitado la productividad será mayor y el índice de errores será menor. El entrenamiento no siempre nos solucionará los problemas; por lo tanto es necesario ver si nuestro problema es principalmente éste o los errores de nuestros trabajadores son a causa de otro factor.

Dentro de este punto se planteará el aspecto legal de la capacitación, el cual como sabemos, se integró en 1978 a la Ley Federal del Trabajo. Se mencionará también la organización de la Dirección General de Capacitación y Productividad, antes U.C.E.C.A., -- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, -- así como sus funciones. Por último se planteará el papel de las Comisiones Mixtas, el proceso de su integración, y se señalarán los aspectos legales existentes dentro de las comisiones antes mencionadas.

### 1.2.1. ASPECTO SOCIOECONÓMICO

En los últimos años la capacitación se ha vuelto indispensable -- en México, donde como es sabido de acuerdo con las declaraciones

oficiales se estimó que el grado de instrucción de la población mexicana alcanza únicamente 3.5 años promedio. Con esto queremos decir, que la gran mayoría no concluye ni siquiera la educación primaria. Esto nos lleva a afrontar una situación conflictiva ya que el mexicano no tiene la preparación suficiente para obtener un empleo por falta de capacitación.

A lo anterior debemos añadir la gran dificultad de adaptación -- del sistema educativo y formativo en razón de sus propios intereses y de la intensidad y velocidad de los cambios que se han venido presentando. Encontramos estructuras sociales, culturales cristalizadas, las cuales difícilmente aceptan el cambio y por ende la adaptación es nula, esto suele considerarse como barrera la cual al mismo tiempo evita el cambio.

La gran mayoría de nuestras organizaciones en el país se encuentran formadas por pequeñas y medianas industrias, las cuales con frecuencia carecen de los medios necesarios para capacitar a su personal.

Sin embargo, el momento presenta un gran avance en la tecnología y en la ciencia así como varias áreas las cuales han consolidado al hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

Los esfuerzos del sector laboral estaban dirigidos a promover -- las oportunidades de empleo y mejorar los existentes, elevar la productividad así como distribuir sus beneficios, mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y sus familias.

Es por esto que en el primer párrafo del artículo 123 Constitucional se señala lo siguiente:

"Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, el efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley". (9)

El Plan Global de Desarrollo le otorgó gran atención al nuevo -- derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento por parte de sus patrones en los centros de trabajo.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado en especialidades diversas Instituciones Educativas no están en condiciones de ofrecer. Debido a lo anterior solicitar a las Empresas del Sector Privado, del Sector Público establecer programas de educación y proporcionar el tipo de enseñanza necesaria con - la cual se propicie una mayor eficiencia en el trabajo, de esta manera el trabajador sabra lo importante que es tener un trabajo y realizarlo con efectividad.

Otro tipo de problema en nuestro medio consiste en que los trabajadores presentan conductas de carácter sentimental y carecen de responsabilidad y una fuerte disciplina.

Gracias a la capacitación el individuo aprende y por lo tanto -- tiende a cambiar su conducta para convertirse en alguien útil para los fines personales, sociales, familiares y de la empresa.

### 1.2.2. ASPECTO PERSONAL

Uno de los aspectos de los cuales nuestra sociedad depende es de productividad. Para que una organización obtenga un alto índice de productividad es necesario contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo, así como él se preparado y actualizado técnicamente para un mejor desempeño de sus - funciones presentes y futuras. Lo anterior podrá ser alcanzado

(9) Ibidem, pg. 58

si se cuenta con un programa permanente de capacitación y desarrollo en donde exista un verdadero compromiso por parte de las organizaciones y de su personal.

El factor humano es el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el crecimiento, evolución y futuro de la misma, y por ende el activo más valioso de ella.

El recurso humano de toda empresa debe ser considerado como el elemento más importante y no como máquina que sólo sirve para producir, por lo que es necesario encausarlo dentro de las organizaciones, desarrollando sus motivaciones personales y laborales con el fin de que este alcance los objetivos establecidos por la empresa.

Asimismo, las actividades, hábitos de trabajo, patrones de consumo, formas de organización de las actividades, varían sustancialmente entre la población inscrita en los distintos niveles de actividad. Es importante recordar que el objetivo de nuestra sociedad es lograr que todos los habitantes del país se incorporen a los sectores modernos y disfruten de las condiciones de trabajo y de vida que se dan dentro de esos sectores, procurando rescatar los aspectos positivos que existen en el tipo y forma de vida que actualmente llevan eliminando los negativos que han acompañado a la parte moderna de la sociedad.

### 1.2.3. ENFOQUE LEGAL Y COMERCIAL

Antes de que la capacitación fuera elevada a rango constitucional, existía en la legislación laboral, la cual se constituye en 1931, recibe el nombre de: "Contrato de Aprendizaje".

Este no brindaba una formación íntegra del individuo, sino más bien se orientaba a la explotación del trabajador.

Al desaparecer el contrato de aprendizaje el patrón se veía obligado a proporcionar la capacitación en una forma más coordinada y sistemática y esto se conquista con la formación de los sindicatos.

No obstante a pesar de estos intentos de sistematización de la capacitación, ésta seguía siendo muy pobre.

Y no fue sino hasta 1978 que se consagra en la Constitución como un derecho y obligación para permitir elevar el nivel de vida de los trabajadores, sin embargo, existe siempre un gran trecho entre el deber ser y el ser. Es siempre importante resaltar también que las leyes en ocasiones no sean el desear ser sino aproximaciones del mismo.

Ahora bien de acuerdo con lo anterior señalaremos que en la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III Bis, artículo 153, se estipula que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivos:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva colocación.
- III. Prevención de Riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la Productividad y
- V. En general, mejorar las actitudes del trabajador (10)

Cabe señalar que en ningún momento se menciona a la capacitación como un medio para lograr un desarrollo íntegro del individuo como tal y como integrante de una sociedad dinámica sino como individuo encasillado dentro y para un trabajo.

(10) Ley Federal del Trabajo, Editorial Trillas, México, 1986, p.63

Esto no quiere decir que la Ley Federal del Trabajo no ha sufrido modificaciones. A continuación se marcan algunas de ellas.

Desde 1978 se han adquirido un número considerado de recursos materiales y humanos para la capacitación y el adiestramiento del trabajador.

En la actualidad más de 90,000 empresas tienen registros para -- sus comisiones mixtas y más de 55,000 han registrado sus planes y programas de capacitación y adiestramiento. Estos dan como -- resultados la absorción aproximada de 3 1/2 millones de trabajadores dentro de la capacitación. No obstante, a pesar de los re resultados obtenidos a partir de la legislación de 1978 en el campo de la capacitación existen un sin fin de carencias significativas entre las cuales podemos mencionar :

- a) La falta de cumplimiento de varias empresas tanto públicas como privadas de los preceptos que ordena la Ley de Capaci tación.
- b) La marginación existente de las pequeñas y medianas empresas en lo que concierne, sobre todo a la propaganda de capacitación.
- c) La burocratización de los trámites administrativos sobre -- todo de la pequeña y mediana empresa.
- d) El desconocimiento por parte de los trabajadores de sus de rechos y obligaciones de capacitación.
- e) Fallas en la coordinación y organización del sistema de ca pacitación que impide que la infraestructura de la capacitación sea utilizada adecuadamente.

- f) Falta de coordinación entre los sistemas y subsistemas que otorga la capacitación.
- g) Desequilibrio entre el sector industrial y el sector rural. Las Políticas de Capacitación han puesto más énfasis en el sector industrial, marginando al sector rural.
- h) La pasividad relativa por parte de la Secretaría del Trabajo a partir de 1978, puesto que sus funciones se han limitado a la suspensión y vigilancia del cumplimiento de las ordenanzas de la Ley de Capacitación que son las Comisiones - Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, los consejos consultivos estadísticos de capacitación y adiestramiento y la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Con base en lo anterior es notorio que a pesar de que en la Ley - está estipulada la capacitación como un derecho social y como obligación, éste derecho no ha resuelto bien el problema de la capacitación en México, ya que es importante señalar a la capacitación como un fenómeno aislado sino que está inserto dentro de la estructura social y por lo mismo se encuentra en estrecha relación con el desarrollo histórico y con el tipo de formación social-económica de la sociedad.

CUADRO COMPARATIVO ACERCA DE LA REFORMA EFECTUADA A LA LEY FEDERAL  
DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ANTERIORMENTE

- 1.- Solo debfa notificar a la Secretaria del trabajo y previsión social sobre los planes y programas acordados con el sindicato de trabajadores.
- 2.- No existfa plazo para la presentación de los planes y programas.
- 3.- No existfan órganos encargados de planear y ejecutar lo relativo a estas materias.

ACTUALMENTE

- 1.- Los planes y programas deberán ser aprobados, modificados o rechazados por STPS dentro de los sesenta días hábiles que sigan a su presentación.
- 2.- Deben ser presentados por los patrones dentro de los quince siguientes a la celebración, prórroga o revisión de contrato Colectivo de Trabajos y a falta de éste, los sesenta primeros días de años impares.
- 3.- Se prevee una estructura especial integrada por:
  - Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
  - Consejo consultorio Nacional.
  - Consejo consultivos Estatales.
  - Comisiones Mixtas.

4.- La competencia para conocer de estas materias correspondía a las autoridades locales.

5.- La obligación patronal estaba reglamentada en términos generales y da ba opción a múltiples - alternativas.

6.- No se especificaba el - contenido de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

7.- No se reglamentaba la correspondiente a la -- certificación de los co nocimientos de los trabajadores.

4.- Corresponde a las autoridades federales.

5.- La obligación de los patrones está definida en términos más rígidos, señala la forma, -- tiempo y lugar en que debe -- cumplirse y las personas que deben impartir la capacita-- ción y adiestramiento.

6.- Los planes y programas deben:

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los pues-- tos y niveles existentes en la empresa.
- Precisar las etapas en las que se impartirá la capaci-- tación a todo el personal.
- Señalar el procedimiento de selección tocante al orden de capacitación de los trab-- bajadores de un mismo puesto y categoría.
- Especificar el nombre y número de registro en la STPS de las entidades instruc-- toras.

7.- Se prevee la expedición de -- constancias de habilidades la borales.

8.- No necesariamente tenfa que se el contrato co--lectivo donde se inclu--yera la forma de cumplir con esta obligación.

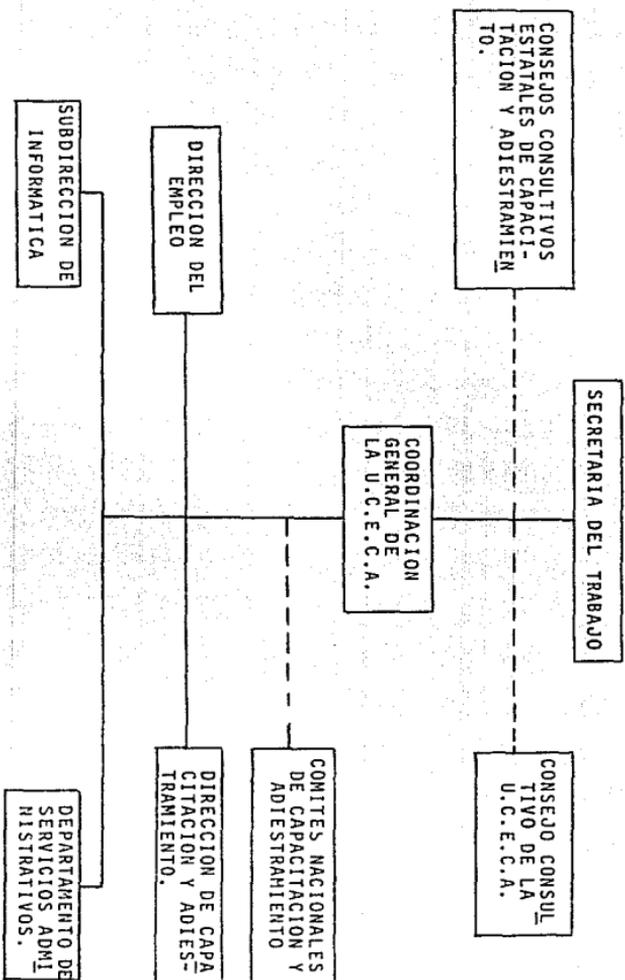
8.- En los contratos colectivos deben incluirse cláusulas, relativas a la capacitación de los trabajadores y de aquellas personas que vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento; además deberán fijarse las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y la forma en que deberán acreditar se la aptitud y otorgarse los ascensos.

9.- No estaban previstas sanciones económicas para las empresas que no cumplieran con proporcionar capacitación a su personal.

9.- Se establecen sanciones de 15 a 315 veces el salario mínimo de la zona económica de que se trate, por cada trabajador que se deje de capacitar." (11)

(11) Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) Seminario de Capacitación y Desarrollo, Compilador: Lic. Rocío Margalet, Mex. 1986, p.38

ESTRUCTURA DEL NIVEL SUPERIOR



#### 1.2.4. FUNCIONES DE CADA AREA

El manual de organización que consigna funciones por departamento en la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento de la -- Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento U.C. E.C.A., es de vital importancia para las empresas, ya que todas - sus actividades en el área de capacitación habrán de estar ligadas con los diferentes departamentos de esta organización, por consi- guiente, la estructura interna y actividades de cada área de U.C. E.C.A., se detalla textualmente a continuación.

La Descripción de cada área que serán aquellas con las que el De- partamento de Capacitación y Desarrollo tiene mayor contacto:

#### ESTRUCTURA FUNCIONAL

(12 )

(Ver cuadro # 4)

#### DEPARTAMENTO DE SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1. Estudiar en cada ocupación el volú- men y características de la mano - de obra que sea susceptible a ser capacitado y adiestrado a través - de un sistema general.
2. Proponer mecanismos para orientar a los integrantes del sistema so- bre el cumplimiento de sus obliga- ciones y en ejecución de sus dere- chos en materia por medio del pro- cedimiento de adhesión a sistemas generales de capacitación y adies- tramiento.
3. Definir las estructuras, formas de documentación e informes que permi- tan a los interesados cumplir con las disposiciones que sobre esta - materia sean dictadas.

(12) Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP)

Compilador: Lic. Dionisio Kaye y otros, México, 1981, p.22

DEPARTAMENTO DE PLANES  
Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS

4. Realizar las actividades que de  
ben llevarse a cabo en las en-  
tidades federativas en coordi-  
nación con las delegaciones Fe  
derales de Trabajo, de confor-  
midad con el procedimiento res  
pectivo.
1. Señalar los lineamientos a que  
deberán sujetarse las empresas  
y/o establecimientos en la pre  
sentación de sus planes y pro-  
gramas de Capacitación y Adies  
tramiento.
2. Realizar los estudios necesaa-  
rios a fin de formular crite--  
rios generales en los términos  
que señala la fracción VI, del  
Artículo 153Q de la Ley.
3. Proponer mecanismos que permi-  
tan orientar adecuadamente a -  
los integrantes del sistema --  
respecto al cumplimiento de --  
sus obligaciones y el ejerci--  
cio de sus derechos en la mate  
ria, por medio de Planes y Pro  
gramas Específicos de Capacita  
ción y Adiestramiento.

DEPARTAMENTO DE COMPRO  
BACIÓN DE HABILIDADES  
LABORALES

4. Establecer los mecanismos de coordinación tanto internos como externos, para la elaboración del material de consulta y formulación de criterios de Planes y Programas Específicos.

1. Diseñar y aplicar los exámenes teórico-prácticos a que se sujetarán los trabajadores que deseen la expedición de constancias a que se refiere al Artículo 153-U.

2. Mantener relaciones de coordinación con los órganos idóneos de la Secretaría de Educación Pública, y con los demás integrantes del sistema, a fin de contar con instrumentos actualizados de Verificación de Habilidades de los Trabajadores.

3. Establecer relaciones con organismos nacionales e internacionales a fin de intercambiar información, acerca de la Verificación de Habilidades Laborales.

4. Realizar las actividades que deben llevarse a cabo en las Entidades Federativas en coordinación con las Delegaciones Federales del Trabajo, de conformidad con el conocimiento

SUBDIRECCIÓN DE VERIFI  
CACIÓN Y REGISTRO

respectivo.

1. Dirigir y supervisar las actividades y funciones de los Departamentos a su cargo.
2. Proponer a la Dirección de Capacitación y Adiestramiento - los procedimientos administrativos que deberán seguir los trabajadores y patrones, para presentar la información a -- que se refiere la Ley Federal del Trabajo.
3. Mantener relaciones de coordinación y supervisión, en su caso, con todos los participantes en el Sistema de Capacitación y Adiestramiento en todo el país.
4. Solicitar la realización de - inspecciones periódicas, extraordinarias y especiales y atender asuntos relativos a - la imposición de sanciones -- por violación a la Ley Federal del Trabajo, en materia de Capacitación y Adiestramiento.

DEPARTAMENTO DE COMISIO  
NES MIXTAS DE CAPACITA  
CIÓN Y ADIESTRAMIENTO

1. Asesorar los factores de la . Producción para la adecuada integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

2. Registrar a las Comisiones - Mixtas de Capacitación y --- Adiestramiento que se consti- tuyen en todas las empresas del país.
3. Cuidar el adecuado funciona- miento de las Comisiones Mix- tas de Capacitación y Adies- tramiento de acuerdo con las atribuciones que les confie- re la Ley Federal del Traba- jo en el Artículo 153-1.
4. Establecer los mecanismos de coordinación con las Delega- ciones Federales del Trabajo a fin de facilitar la inte- gración y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramien- to en todas las Entidades Fe- derativas del país.
5. Proponer programas de difusión y sensibilización dirigidos a todos los sectores involucra- dos en los procesos de Capaci- tación de la fuerza de traba- jo.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO  
DE CAPACITADORES

1. Asesorar y orientar a las Ins- tituciones capacitadoras y a los instructores en lo refe- rente a su autorización y re- gistro.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO  
DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES  
LABORALES

2. Autorizar y registrar a las instituciones capacitadoras y a los instructores que satisfagan los criterios y registro de fondo y forma establecidos.
  3. Supervisar el correcto funcionamiento de las instituciones capacitadoras.
  4. Renovar la autorización y registro de los instructores.
  5. Elaborar, actualizar y difundir el directorio de las entidades capacitadoras y de los instructores.
- 
1. El registro de las constancias de habilidades laborales que se expiden a los trabajadores.
  2. La formulación del patrón nacional de trabajadores capacitados por rama industrial o actividad económica.
  3. La inscripción y control de certificados, diplomas, títulos o grados expedidos por el Estado, por Organismos Descentralizados y por particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes hayan concluido algún tipo de educación terminal.

DEPARTAMENTO DE VERIFI  
CACIÓN Y DICTAMEN

4. La expedición de copias de las constancias de habilidades laborales registradas.

1. Verificar el cumplimiento de las normas de capacitación y adiestramiento, por parte de la empresa.

2. Verificar el funcionamiento de las instituciones capacitadoras.

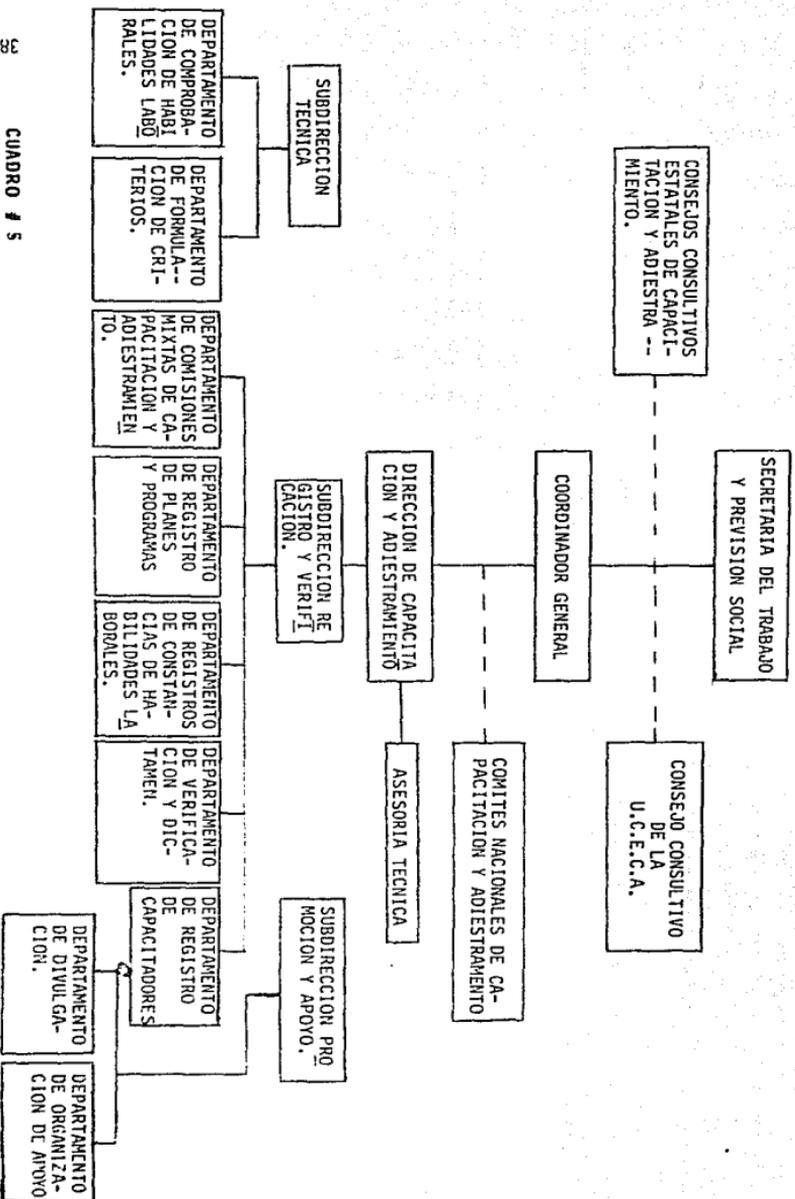
3. Verificar la integración y funcionamiento de los Comités Mixtos de Capacitación y Adiestramiento.

4. Dictaminar respecto de las violaciones a las normas de capacitación y adiestramiento.

5. Verificar que las empresas incluyan en sus contratos colectivos, las cláusulas relativas a la capacitación y -- adiestramiento de sus trabajadores.

(ver cuadro #5)

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE  
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO



### 1.2.5. CONSTITUCIÓN DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El punto de partida para la creación de las Comisiones Mixtas es el Artículo 153-I, que dice: "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 surgirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa". (13) Una de las funciones más importantes de las Comisiones Mixtas, es su carácter de jueces del desenvolvimiento de las empresas en materia de capacitación y adiestramiento.

Las autoridades - específicamente Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, U.C.E.C.A.,-podrán intervenir para promover la formación de las Comisiones Mixtas o también pueden sancionar por falta de acción con respecto a lo anterior. Esta función la encontramos en el Artículo 153-J, donde señala que "las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportunamente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores". (14)

(13) Ob, cit., p.63

(14) Ob, cit., P. 64

1.2.6.            **REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISIÓN MIXTA  
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**  
(15)

I. De su integración y domicilio

Artículo 1o. En este centro de trabajo funcionará permanente-  
mente una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 2o. Esta Comisión se integra de \_\_\_\_\_ represen-  
tantes del patrón y \_\_\_\_\_ representantes de los traba-  
jadores, en igualdad de partes.

Artículo 3o. El domicilio de esta Comisión Mixta será el mis-  
mo del centro de trabajo a que pertenece.

II. De los representantes de los trabajadores

Artículo 4o. Los representantes de los trabajadores han sido  
electos libremente en asambleas y cumplen a satisfacción con  
los requisitos establecidos por la Ley:

- a) ser trabajadores de la empresa
- b) ser mayores de edad
- c) saber leer y escribir
- d) tener buena conducta y
- e) a la asamblea en que fueron electos concurren todos los  
trabajadores de este centro de trabajo, y firmaron el pa-  
drón electoral correspondiente.

III. De los representantes del patrón

Artículo 5o. Los representantes del patrón han sido designa-  
dos libremente y cumplen a satisfacción con los requisitos -  
establecidos por la Ley:

- a) ser mayores de edad
- b) saber leer y escribir
- c) poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos  
tecnológicos propios de la empresa.

(15) Ob, cit. p.34

#### IV. De las causas de remoción

Artículo 6o. Ambas partes tienen en todo momento libertad para designar, elegir o remover a sus representantes. La duración normal en el puesto será de dos años y podrán ser reelectos.

#### V. De las funciones de la Comisión Mixta

Artículo 7o. De conformidad con los lineamientos establecidos por la ley, las funciones de esta Comisión Mixta serán las siguientes:

- Detectar las necesidades de capacitación existente en la empresa, a fin de satisfacerlas.
- Elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades.
- Vigilar que la empresa cumpla fielmente con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores conforme a los planes y programas establecidos.
- Evaluar los sistemas y procedimientos de capacitación y proponer medidas tendientes a perfeccionarlos.
- Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación.
- Llevar un registro actualizado de los cursos que se imparten y del personal que reciba capacitación, resultado de la misma, movilidad horizontal y vertical del personal capacitado, a efectos de cooperar en lo que atañe a evaluación a nivel oficial de las tareas de capacitación y adiestramiento.
- Elevar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o actividad económica respectiva, a fin de instrumentar programas de capacitación y adiestramiento a nivel nacional.
- Elaborar y aplicar los exámenes previstos en el Artículo -- 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

- Autenticar las constancias expedidas por la entidad instructora a favor de los trabajadores que aprobaron sus exámenes, y elevarlos a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad si lo hubiere, o directamente a través de las autoridades del Trabajo a falta del respectivo comité.
- Evaluar semestralmente el resultado de los planes y programas de capacitación y adiestramiento desarrollados en la empresa, y remitir dicho informe a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

#### VI. De la presidencia de la Comisión Mixta

Artículo 8o. La presidencia de la Comisión Mixta será rotatoria y se alternará en ella una vez por sector. De tal modo que si una vez preside la sesión un representante patronal, en la siguiente presidirá uno de los trabajadores.

#### VII. Del Secretario de la Comisión Mixta

Artículo 9o. El Secretario de la Comisión será permanente, aunque removible en el momento en que los demás integrantes lo consideren conveniente.

Artículo 10o. Las funciones del Secretario de la Comisión serán las siguientes:

- a) Levantar el acta de cada reunión y llevar el libro correspondiente
- b) Recibir las sugerencias y peticiones a fin de proceder a la integración del orden del día.
- c) Notificar a los integrantes con toda oportunidad de la fecha de la reunión siguiente.
- d) Comunicar a la empresa los acuerdos tomados en el seno de la Comisión Mixta.
- e) Otras que estime conveniente asignarle la Comisión Mixta.

### VIII. De las sesiones ordinarias

Artículo 11o. La Comisión Mixta sesionará ordinariamente cada dos meses y los miembros serán notificados por escrito con 15 días de anticipación.

### IX. De las sesiones extraordinarias

Artículo 12o. La Comisión Mixta podrá sesionar extraordinariamente cuando una tercera parte de sus integrantes así lo juzgue conveniente. Para ello recurrirán al Secretario, quien deberá notificar por escrito a los demás miembros de la Comisión con un plazo de cuando menos 72 horas de anticipación.

### X. De las votaciones

Artículo 13o. Cada miembro de la Comisión tendrá voz y voto en las sesiones y ninguno de ellos tendrá voto de calidad.

Artículo 14o. Las resoluciones se tomarán por votaciones resueltas por mayoría simple.

### XI. De la obligatoriedad de las resoluciones

Artículo 15o. El patrón o los trabajadores podrán solicitar, en todo momento, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, su intervención para que se ejecuten las resoluciones de carácter obligatorio que hayan sido dictadas en el seno de la Comisión Mixta.

#### 1.2.7. FUNCIONES DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El Artículo 153-0 señala que a las empresas les corresponde "informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". (16)

(16) Ob, cit. p.65

En términos generales, se puede afirmar que a la Comisión Mixta le corresponde realizar la totalidad de las actividades que son detalladas en secciones posteriores.

### Objetivos

1. La Comisión Mixta es el motor del sistema porque es a partir de su creación que se lleva a cabo todo el proceso.
2. De su vigor dependerá el ritmo a que marchen las tareas, así como la eficiencia con que se realicen.
3. La Comisión Mixta es el freno de la capacitación está dotada de poder suficiente para impedir que el presupuesto asignado oriente en una forma poco conveniente para los intereses de los trabajadores.
4. La Comisión Mixta se constituye así, el lugar donde los trabajadores pueden externar sus inquietudes en la materia.

Por consiguiente, es un instrumento que permitirá resolver posibles conflictos o quejas sin llegar al nivel de las autoridades laborales.

"Podemos concluir diciendo que la capacitación se ve influenciada por la situación actual debido al constante avance de la tecnología, así como a la falta de preparación del personal que se integra a la fuerza de trabajo. Es por eso que la capacitación ha tomado gran fuerza ya que en la actualidad el patrón empresa tiene la obligación de capacitar a su personal a causa de las disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo III Bis 153 en donde se señala el objetivo de la capacitación y adiestramiento". (17)

La Empresa obtendrá mayor productividad y el empleado podrá aspirar a una vida mejor por medio de la capacitación.

La Dirección General de Capacitación y Adiestramiento y Productividad tiene como función el de supervisar si las empresas están cumpliendo con lo establecido por la Ley Federal de Trabajo dentro del artículo 153 III bis el cual ya ha sido mencionado. Esta está integrada por los siguientes departamentos:

- Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.
- Consejos Consultivos de la U.C.E.C.A.
- Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

(17) Ob, cit. p. 85

#### Subdirección Técnica:

- Departamento de Comprobación de Habilidades Laborales.
- Departamento de Formulación de Criterios.

#### Subdirección de Registro y Verificación:

- Departamento de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Departamento de Registro de Constancias de Habilidades Laborales.
- Departamento de Planes y Programas.
- Departamento de Verificación y Dictamen.
- Departamento de Registro de Capacitadores.

#### Subdirección de Promoción y Apoyo:

- Departamento de Divulgación.
- Departamento de Organización de Apoyo.

Cada uno cumple una función específica.

Por último las Comisiones Mixtas de Capacitación tienen como función el de supervisar si en la empresa a la cual representan está cumpliendo con lo establecido por la ley, éstas deberán estar integradas por igual número de personal de confianza así como de personal sindicalizados (obreros)

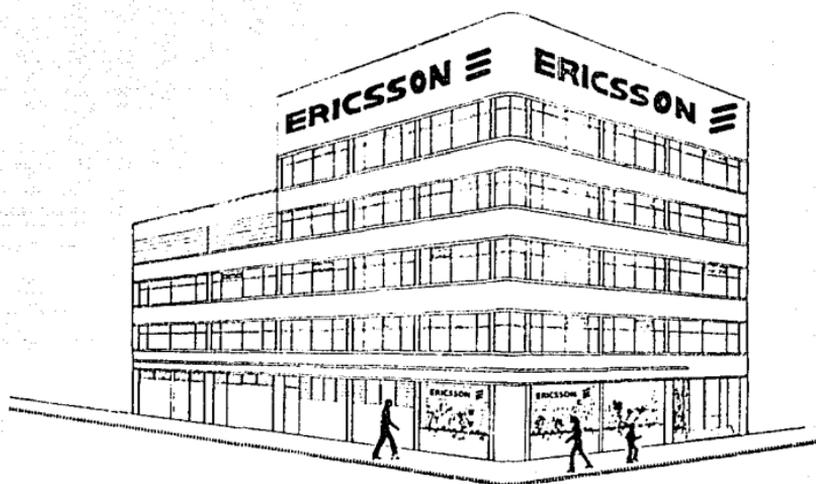
Es pues determinante el papel que juega la capacitación no sólo en el desarrollo individual del ser humano, sino también, como factor determinante en el crecimiento de la empresa. Sin embargo, para que la capacitación pueda obtener resultados medibles es importante establecer el objetivo a seguir y el tiempo en el que se pretende alcanzar, si bien la capacitación es adaptable a las necesidades del momento actual, nunca deberá de considerarse como improvisación ya que los resultados que de ella se obtengan se verán reflejados en resultados más o menos que la empresa vaya manifestando.

## CAPITULO 2

### ESTUDIO DE CASO: SISTEMAS ERICSSON MEXICO

"El capacitado es un ser integral y total, en el que cada una de -- sus partes, pensamientos, senti-- mientos y acciones se encuentran en estrecha relación y no se puede separar sin necesariamente afectar al todo como unidad"

S I S T E M A S      E R I C S S O N



En el presente capítulo se encuentra lo relacionado con la empresa en donde se llevó a cabo la investigación. Los puntos a tratar serán los siguientes: El tipo de empresa, giro de la misma -- así como el número de dependencias que integran al Grupo Ericsson México.

Dentro del mismo se tomaron en cuenta aspectos que se deberán con siderar para la detección de necesidades de capacitación el cual es el punto de partida para elaborar posteriormente el Plan General de Capacitación. Sin embargo, este proceso consta de varios pasos y cada uno juega un papel decisivo, en los resultados de -- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, los cuales se presentan más adelante y se podrá observar que ésta no siempre es la so lución a los problemas de una empresa. Este proceso juega un papel determinante en la elaboración de un Plan General de Capacita ción en donde el objetivo deberá ser el de dar solución a las necesidades de la empresa.

Cabe señalar al momento de referirnos a la metodología para la de tección de necesidades de capacitación se relacionará con el proceso llevado a cabo dentro de la empresa, es decir, no sólo se ex plica metodológicamente sino en cada paso los datos mostrados serán los relacionados a la detección de Necesidades de Capacita ción la cual se llevó a cabo en Ericsson.

Por último es conveniente señalar que existen varios métodos para realizar un diagnóstico de necesidades, sin embargo, el método -- utilizado para este trabajo fue el que más se adaptó a la empre-- sa.

Teleindustria Ericsson y sus Empresas subsidiarias constituyen actualmente el grupo industrial más grande en México en el ramo de las telecomunicaciones. La alta calidad de sus equipos y sistemas, el desarrollo técnico tan avanzado en sus servicios a clientes, son reconocidos ampliamente en todo el país.

La historia Ericsson en México, se inicia desde 1904, cuando Telefonaktiebolaget L.M. Ericsson de Suecia, una empresa que en aquel entonces, ya se encontraba firmemente establecida en el mundo, obtuvo la concesión para ocupar una red telefónica en la capital Mexicana.

La Primera Central Ericsson entró en operación en 1907, L.M. Ericsson continuó como compañía administradora de servicios telefónicos en la República Mexicana, bajo la razón de Teléfonos Ericsson, S.A., hasta el año de 1950, año durante el cual las dos redes telefónicas más extensas del país se fusionaron formando así Teléfonos de México, S.A.

La integración de Teléfonos de México se tradujo en una rápida expansión del servicio al público y esto se dió cuando el acelerado desarrollo industrial de México, requirió de la fabricación de equipo de telefonía en el país, para tal fin, se estableció en 1964 Teleindustria Ericsson.

Teleindustria Ericsson, S.A. forma parte hoy en día del grupo Ericsson junto con:

a) Latino Americana de Cables, S.A. de C.V.

Produce en sus plantas de México, D.F. y San Luis Potosí alambre magneto, cables y conductores de todo tipo, para satisfacer la -

demanda de cable telefónico y las necesidades de los mercados nacional e internacional en cuanto a cables eléctricos y de potencia.

b) Ericsson Programatic, S.A.

Empresa consultora en Programación de Computadoras y Servicios - de Procesamiento Electrónicos de Datos. Algunas de sus funciones son la venta de servicio de Procesamiento de Datos, Desarrollo - de Sistemas y Capacitación en Procesamiento de Datos y Programación para sus clientes.

c) Mextron

Empresa manufacturera de placas de circuito impreso de alta calidad, elemento fundamental en la telecomunicación, la computación y la telefonía en general.

Sistemas Ericsson surge el 12 de Septiembre de 1936 bajo el nombre de "Compañía Comercial Ericsson, S.A.", siendo sus fundadores los señores Gunnar Beckman, Roberto Casas, Ragnar Ericsson, Allan B. Williams, teniendo como actividad principal: la importación, exportación y venta de toda clase de mercancía.

Hacia 1961 la Compañía Comercial Ericsson se transforma en: Teléfonos Ericsson, S.A., teniendo como responsables de su fundación a los señores George Gustafsson, Edward Hidalgo y otros. El giro de la empresa en aquel entonces fué el de importación, exportación, fabricación e instalación de sus productos así como la compra y venta de mercancías de toda clase.

El 19 de Noviembre de 1984 Teléfonos Ericsson se transforma en lo que hoy conocemos como: "Sistemas Ericsson", siendo sus fundadores el señor Aktrebolaget Aulis, el Ingeniero Raimo Lindgren (Director actual de Teleindustria Ericsson) y el señor Rolf Ryden.

El giro actual de la empresa es el de la fabricación, compra y venta de sistemas de telecomunicaciones (teléfonos, conmutadores, y multilíneas) así como servicios de instalaciones de las redes de telecomunicaciones.

Sistemas Ericsson se encuentra ubicado en las calles de Antonio - Caso y sus oficinas se encuentran distribuidas de la siguiente forma: En la planta baja se encuentra la Recepción, la Gerencia de Operaciones de Sistemas Md110, así como la Administración de Proyectos, la Gerencia de Productos y la Coordinación de Calidad y por último el Departamento de Economía de Operaciones. Todos estos departamentos están a cargo de la Dirección de Operaciones.

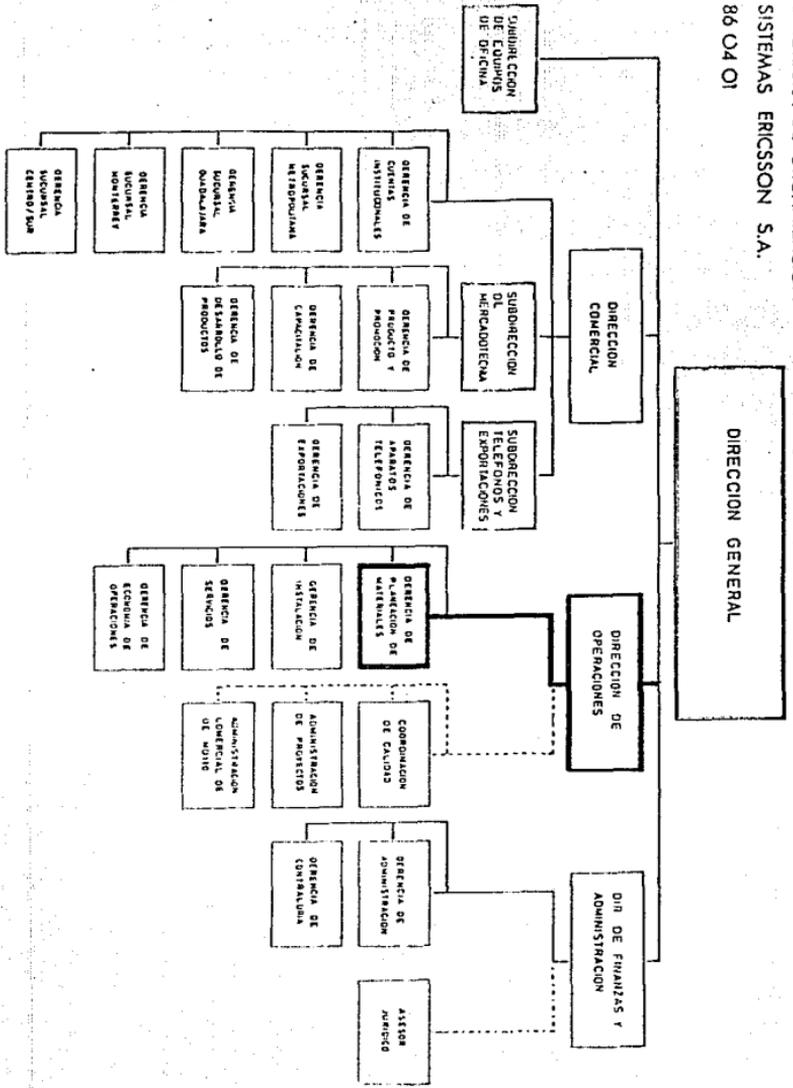
En el primer piso se encuentran la Gerencia de la División Centro y

Sur la cual esta compuesta por el Departamento de Ventas Centro, Departamento de Ventas Sur y el Departamento de Proyectos. En este piso también se encuentra la Gerencia de Cuentas Institucionales integrado por los Departamentos de Cotizaciones y Proyectos y el Departamento de Consultoría. Todas estas áreas están a cargo de la Dirección Comercial.

En el segundo piso se encuentra la Gerencia de Administración - compuestas por los Departamentos de Administración de Personal - de Crédito y Cobranzas así como del Departamento de Sistemas y - Personal. También se encuentra la Gerencia de Contraloría integrada por el Departamento de Planeación Financiera, de Tesorería y de Contabilidad. Cabe señalar que la empresa cuenta con un Departamento de Asesoría Jurídica. Todos estos Departamentos están a cargo de la Dirección de Finanzas y Administración.

Por último en el tercer piso se encuentra la Gerencia de Productos y Promoción integrada por el Departamento de Investigación y Análisis, la Gerencia de Desarrollo de Productos que consta de dos Departamentos, el de Documentos, Técnicos y el de Desarrollo de Proveedores. Todos estos departamentos están bajo la responsabilidad de la Subdirección de Mercadotecnia la cual a su vez reporta a la Dirección Comercial. (ver cuadro # 6)

DIAGRAMA DE ORGANIZACION  
 SISTEMAS ERICSSON S.A.  
 84 04 01



### 2.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Dentro de las acciones que se han desarrollado en el país, han llegado a obtenerse logros considerables en los aspectos relacionados con la Capacitación y Adiestramiento. Sin embargo, es necesario reconocer que existen grandes problemas debido a que, -- cuando se llevan a cabo Programas en esta materia, se aplican, -- por lo general, técnicas derivadas de modelos desarrollados en -- el extranjero, las cuales, en muchos casos, son inadecuadas con respecto a las características del Aparato Productivo Nacional.

La detección de necesidades, cuando se ha llevado a cabo, se ha dirigido al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación y adiestramiento, es decir, formación para el personal de nuevo ingreso, de Promoción y de Actualización. Sin embargo, a la detección de necesidades no se le ha dado la importancia debida y por tanto, las acciones que se comprenden en materia de Formación Profesional, resultan incompletas.

De acuerdo con lo anterior, la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento de la U.C.E.C.A., ha considerado conveniente elaborar y divulgar una metodología para la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, en la que se plantea una modificación a las metodologías convencionales, proponiendo el establecimiento de un sistema que, mediante el descubrimiento de las discrepancias que existan entre lo que Debe Hacerse y lo que se Hace en la Empresa, analice las necesidades manifiestas y detecte las ocultas.

Ahora bien, al referirnos a la palabra necesidad, con frecuencia nos da la impresión de ser carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema. En el caso de las necesidades de capacitación se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarro-

llar su trabajo de manera adecuada dentro de una organización.

Es por esto que la detección de necesidades de capacitación y -  
adiestramiento debe ser un estudio Comparativo entre la manera  
Apropiada de trabajar y la manera como Realmente se trabaja.

En resumen: "Se puede hablar de Necesidades de Capacitación y -  
Adiestramiento, cuando existe una discrepancia entre lo que de-  
biera hacerse y lo que realmente se hace" (18)

#### CUALES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

1. El vínculo entre los objetivos  
la Empresa y las acciones de -  
Capacitación.
2. Una garantía de que la capaci-  
tación es la mejor alternativa  
para un problema de desempeño.
3. El punto de partida para pla-  
near el desarrollo del perso-  
nal.
4. El fundamento en que se basan  
los Planes y Programas de Ca-  
pacitación .
5. El principio de la Sistemati-  
zación de las acciones de ca-  
pacitación dentro de una Em-  
presa.
6. El conjunto de datos que deben  
estar presentes en las etapas  
siguientes de la Capacitación.

#### CUALES NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

- El producto de una moda orga-  
nizacional.
- La garantía de que la capaci-  
tación será un éxito.
- Las solicitudes de Directivos  
Jefes y Supervisores por re-  
solver sus problemas por espe-  
cial los de su personal.
- La lista de temas que propor-  
cionan los Jefes de Area y Su-  
pervisores para que se impar-  
tan cursos.
- "Las necesidades" de los Jefes,  
Supervisores o incluso de los -  
mismos empleados por tal o cual  
causa injustificada.

(18) Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)  
Seminario de Capacitación, Compilador Lic. Lino García  
México, 1985, p. 1,2.

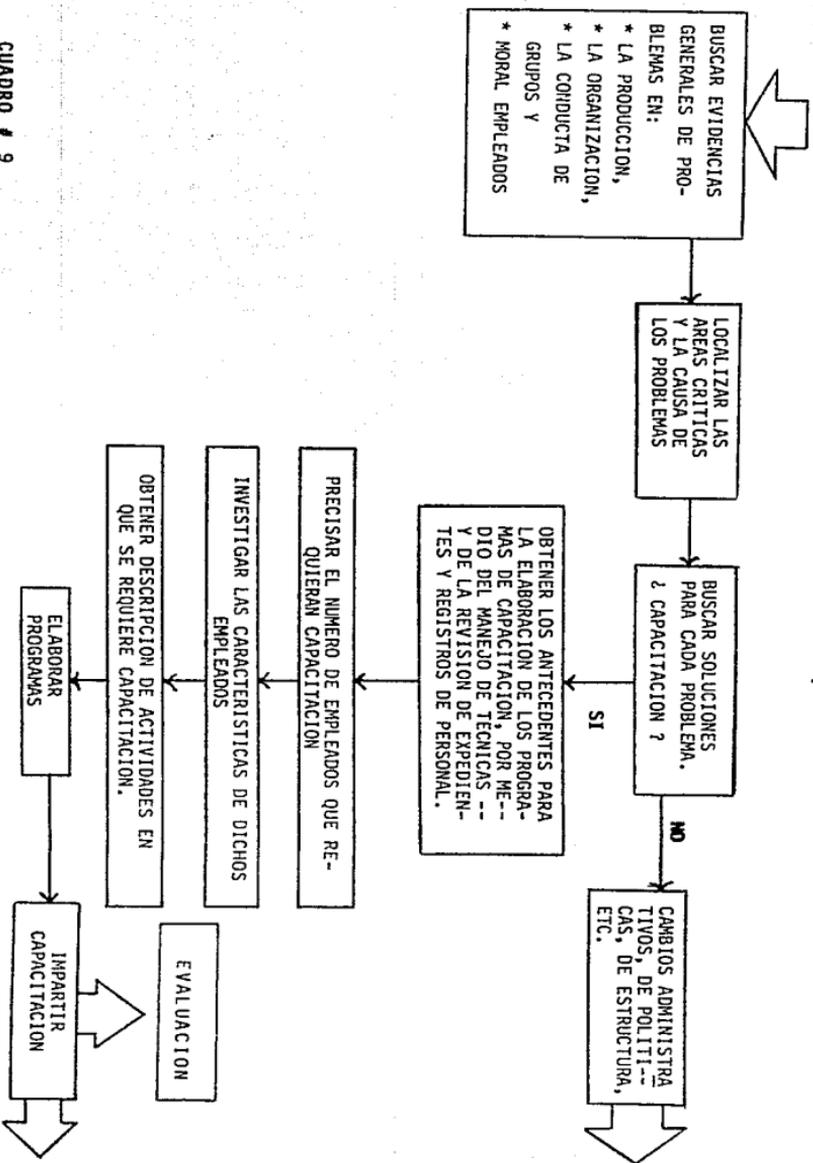
- |     |  |  |
|-----|--|--|
| 7.  | El reflejo de los intereses de los empleados y de la Empresa.  | Las solicitudes de Directivos, Jefes de Area y Supervisores, para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.         |
| 8.  | Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las Empresas sufren <u>m</u> odalidades.  | La parte inicial de la capacitación que se realiza <u>únicamente</u> una vez y para siempre.   |
| 9.  | Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus Jefes inmediatos desconocen o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.   | Los bajos niveles de escolaridad del Personal.   |
| 10. | El resultado de un proceso <u>s</u> istématico y muchas veces <u>comple</u> jos en el que se recomienda -- que participe el personal, los jefes inmediatos y los <u>directi</u> vos. | "La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la Empresa y a los cuales se debe asistir o anotar a algún <u>subor</u> dinado. |

### 2.3.1. OBJETIVOS DE LA DETECCIÓN GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la Detección General de Capacitación y Adiestramiento son:

1. Identificar necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento.
2. Definir si los problemas son de Capacitación o de Adiestramiento
3. Determinar las propiedades de las acciones de Capacitación y/o Adiestramiento.
  - 3.1. Definiendo a qué áreas del aprendizaje (motriz, cognoscitiva, afectiva), se va a dirigir la Capacitación.
  - 3.2. Precizando los tipos de Capacitación y/o Adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.
  - 3.3. Seleccionando y agrupando al personal al instruir de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeñan.
4. Calcular el tiempo en que las necesidades de Capacitación y --- Adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la Empresa (ver cuadro # 9)

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES ENCUBIERTAS DE CAPACITACIÓN  
( PROCEDIMIENTO )



### 2.3.2. METODOLOGÍA

La detección de necesidades se logra con base en comparación por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera Hacerse y lo que se Hace, para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en fases.

#### Fase 1.

#### Situación Idónea

Se empieza por determinar qué es lo que Debe Hacerse en la Empresa. Esto debe estar precisado con anterioridad por los Directivos de la misma, y en caso de que no sea así, para llegar a su definición, podrán tomarse en cuenta los siguientes factores:

##### 1.1. Recursos Materiales

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, comunicación, etc., que los trabajadores requieren para desarrollar sus funciones.

##### 1.2. Actividades

Es la Descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la Empresa, para que el proceso productivo se dé, Estas pueden agruparse para --elaborar el manual de Funciones y Procedimientos.

##### 1.3. Requerimientos

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño.

- Escolaridad/conocimientos
- Habilidad y experiencia
- Requisitos físicos

##### 1.4. Índice de Eficiencia

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

### 1.5. Ambiente Laboral Ffsico

Especificar todos aquellos elementos ambientales - que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores tales como: iluminación, ventilación, etc...

#### Fase II. Se determina la Situación Real

Una vez planteada la situación Idónea debe determinarse, por me dio de una investigación, la Situación Real, para contar con el segundo parámetro de comparación: es decir, investigar lo que - se es y lo que se hace actualmente en la Empresa.

Para determinar la Situación Real podemos recurrir a:

#### 2.1. Entrevista

Es un instrumento que se usa por lo general en nive les altos en Empresas grandes, y nos puede propor- cionar datos súficientes, no sólo en relación con - el desempeño en el puesto, sino también en relación con la satisfacción tanto de empleados como de los responsables de estos con respecto a los resultados obtenidos.

La Entrevista deberá ser Semi-Estructurada ya que es más general, porque permite el cuestionamiento - de las respuestas y proporciona información adicio- nal acerca de: actitudes, posibles soluciones, cau- sas de problemas, etc.

#### 2.2. Cuestionarios

La técnica del cuestionario, por ser impresa ahorra tiempo y alcanza a un mayor número de personas, con que proporciona un margen relativo de expresión.

### FASE III. **Analizar comparativamente la Situación Real contra la Situación Idónea**

#### Consideraciones Finales

La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento debe transformarse en una actividad regular y no sólo en un ejercicio único que no habrá de repetirse.

- \* La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento re quiere de habilidades por parte del personal que la llevará a cabo, de ahí, la necesidad de adiestrarlos o capacitarlos, antes de cualquier acción.
- \* Evaluar la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento realizada con el propósito de mejorar en aplicaciones -- posteriores.
- \* La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento se rá pues la actividad que deberá ser previa a cualquier acción -- de Adiestramiento y Capacitación y considerando lo antes ya men cionado para alcanzar los resultados deseados.

Es importante, el partir de un buen diagnóstico de necesidades de capacitación debido a que éstas serán las que nos orienten en la elaboración del Plan.

Para poder realizar una Detección de Necesidades de Capacitación es aconsejable seguir una metodología para poder alcanzar el obje tivo planteado.

Existen varias técnicas para la detección de necesidades de capacitación aunque la aplicación de éstas dependerá en gran parte de los medios con que se encuentra. La técnica de la entrevista, -- los cuestionarios y el análisis de puestos fueron los instrumen-- tos utilizados para detectar las necesidades de capacitación en --

la empresa en donde se realizó la investigación. La forma en que se llevó a cabo el levantamiento de información fue por medio de un cuestionario, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisión de Resultados;
- Habilidades Gerenciales;
- Habilidades del Puesto;

El primer punto nos indicó el grado de rendimiento del ejecutivo en los últimos doce meses de labor, el punto referente a conocimientos y habilidades gerenciales es en donde el ejecutivo nos se ñaló cuales eran las necesidades que requería cubrir en las diversas áreas que el cuestionario señala (ver anexo 2), y por último el aspecto relacionado al conocimiento y habilidades del puesto - en donde nos marcó cuales eran los aspectos en que solicitaba capacitación para desarrollar mejor su puesto. Cabe señalar que es te tipo de capacitación podría ser recibida en el extranjero.

Los resultados obtenidos de la tabulación de estos cuestionarios fueron la gufa para partir a la elaboración del Plan General de - Capacitación.

#### 2.4 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE SISTEMAS ERICSSON MEXICO.

La empresa que se tomó como estudio de caso es de carácter transnacional, de origen Sueco y su giro son las telecomunicaciones. Pertenece al grupo Ericsson y su función está relacionada con las ventas de conmutadores tanto para el mercado público como el privado.

La Detección de Necesidades de Capacitación se refiere a las limitaciones que presentan los empleados para desarrollar al máximo - su trabajo. Así mismo, este proceso es un estudio comparativo en tre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Los pasos a seguir en el diagnóstico de necesidades de capacitación para la elaboración del Plan General de Capacitación dentro de la empresa Ericsson fueron los siguientes:

- Se inició con una entrevista en la Empresa Sistemas Ericsson México (SEM) que había solicitado el apoyo del Departamento de Capacitación para la elaboración del Plan. Posteriormente, con el fin de conocer cual era la situación real y como debía ser la situación idónea se realizó el estudio - de las descripciones de puesto de cada uno de los ejecutivos a partir de este pudimos observar que existía una gran diferencia entre lo que el puesto exigía y los resultados que se estaban obteniendo. Se elaboro y aplico un cuestionario para detectar qué era lo que los ejecutivos necesitaban para su mejor rendimiento así como conocer cuáles eran las habilidades que ellos necesitaban desarrollar para el mejor desempeño de su puesto.

Con el fin de que cada Director conociera las necesidades de sus ejecutivos el Gerente comentó sus requerimientos con su superior previo a la entrega del cuestionario.

Los cuestionarios fueron tabulados y se procedió a la elaboración del Plan.

#### 2.4.1. PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

Con objeto de disponer de un grupo de ejecutivos que permita a la Empresa afrontar los planes estratégicos actuales y futuros, se iniciará en el grupo Ericsson un Plan de Desarrollo de Ejecutivos, el cual contempla:

1. Capacitar a los ejecutivos en su puesto actual
2. Detectar y desarrollar al personal clave para la organización.

Los pasos a seguir para la realización de estos proyectos son -- los siguientes:

## 2.4.2 PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER EL CUESTIONARIO DE CAPACITACION

El presente tema tiene como finalidad el demostrar de forma esquemática la manera en que fueron recabados cada uno de los resultados obtenidos que conjuntamente dieron: El Plan General de Capacitación para Sistemas Ericsson México.

- I. Información General
- II. Revisión de Resultados
- III. Conocimientos y Habilidades del Puesto
- IV. Conocimientos y Habilidades Generales

Los puntos arriba señalados son los que integran el cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación. Sin embargo, antes de explicar la forma en que cada uno de estos puntos fueron resueltos es importante señalar quienes fueron los indicados para contestarlos.

- El cuestionario está dirigido a Ejecutivos de Nivel Gerencial, -- Subdirector y Director.

Explicaremos los pasos que se siguieron.

- El Director y el Subdirector recibieron el ejemplar así como el instructivo para resolver el cuestionario. Este se entregó en una junta en donde se explicó cada uno de los puntos del Plan, -- así mismo se les entregó el número de ejemplares en relación con el personal a su cargo (Gerentes). Solicitándoles comentaran la finalidad del mismo.

Con el fin de que lo anterior se comprenda se presenta de la manera en que se llevó a cabo este procedimiento:

1)

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

DIRECCION DE OPERACIONES

GERENTE DE PLANEACION DE MATERIALES

- a) Cuestionario
- b) Instructivo 860606

- a) Cuestionario 860606

- 2) Como segundo punto tanto el Director de Operaciones como el Gerente de Planeación de Materiales tienen su cuestionario, ambos establecen fecha de reunión para la revisión de su cuestionario.

DIRECCION DE OPERACIONES  
860612

GERENTE DE PLANEACION DE MATERIALES 860612

- 3) En este tercer punto el Departamento de Capacitación se comunica con la Dirección de Operaciones con el propósito de aclarar cualquier duda como llevar un seguimiento del proceso.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y  
DESARROLLO

DIRECCION DE OPERACIONES

TIM-TELEINDUSTRIA ERICSSON  
MEXICO.

SEM - SISTEMAS ERICSSON  
MEXICO.

- 4) Tanto el Director de Operaciones como el Gerente de Planeación de Materiales se reúnen para intercambiar sus puntos de vista.

Ahora iniciemos con el análisis de cada uno de los puntos que integra el cuestionario.

### I. INFORMACION GENERAL

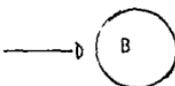
En este punto el Gerente anotó sus datos tomando en cuenta:

- Nombre, apellido paterno, materno.
- Edad - escolaridad.
- Fecha de ingreso al puesto y/o empresa.

### II. REVISION DE RESULTADOS-EVALUACION DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

En este caso el Director de Operaciones se encarga de evaluar al Gerente considerando los doce meses anteriores de resultados, pero no en relación con un aumento de sueldo sino a nivel de apreciación general.

DIRECCION  
DE OPERACIONES



GERENTE DE PLANEACION  
MATERIALES

En relación con el Gerente de Planeación de Materiales cumple satisfactoriamente los objetivos establecidos. Es decir que la calificación que recibe es B. Sin embargo, independientemente de obtener una "calificación" el Director comentó con su Gerente aquellos factores que considere trascendentes para obtener una mejor evaluación.

### III. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

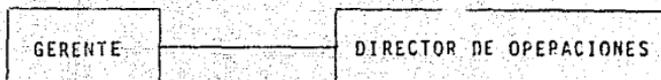
Esto punto, el Gerente y el Director lo resuelven conjuntamente con el fin de conocer por ambas partes cuales son las necesidades y de igual forma ver si el problema es de capacitación o bien de falta de información por parte de su departamento.

### IV. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES

En este punto tanto el Director de Operaciones junto con el Gerente de Planeación de Materiales revisan este aspecto el cual es resuelto solamente por el Gerente y se llega a una solución después de un intercambio con su Jefe Superior (Director de Operaciones) puede considerarse como plan de desarrollo.

El Gerente de Planeación es un Ingeniero en Comunicación y Electrónica, ingresa a Ericsson en 1976.

El Gerente como el Director consideran que requiere desarrollar sus habilidades gerenciales así como, mejorar sus conocimientos de inglés pues existía la posibilidad de un viaje a Suecia donde se encuentra la casa matriz.



Ingeniero en Comunicaciones  
y Electrónica.

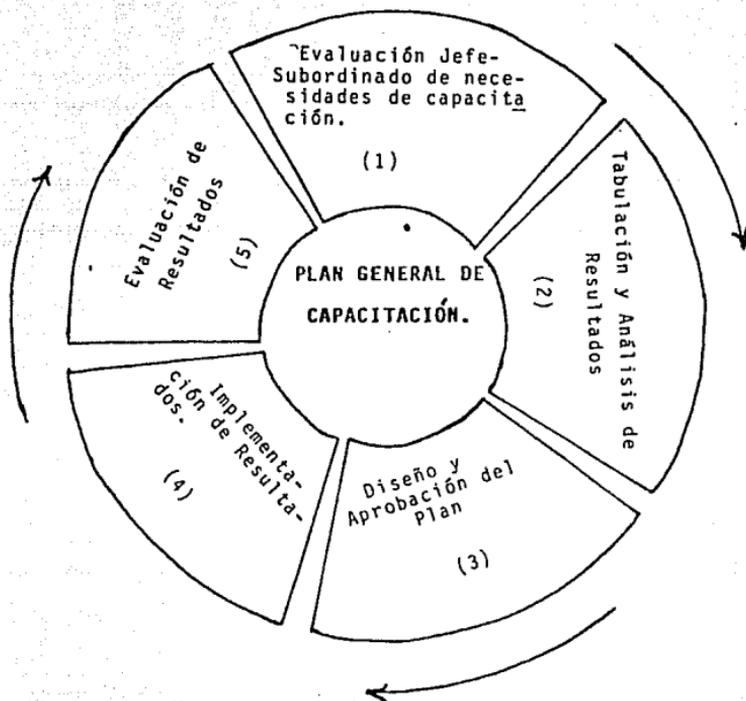
Fecha de Ingreso 760519

Tipo de Conocimiento Desarro  
llo de Habilidades Gerencia-  
les.  
Inglés.

Después de un intercambio entre Gerente y Director se manejó una junta con el Departamento de Capacitación y Desarrollo para comentar el punto y ver aquello que puede ofrecer el Departamento.

Es importante señalar que este procedimiento que aplicó a cada una de las Direcciones así como se mantuvo una comunicación constante con el Departamento de Capacitación, motivo por el cual cada uno de los resultados son muestra de un análisis entre el Director y el Subdirector de cada uno de sus Gerentes así como la participación constante del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

## PLAN GENERAL DE CAPACITACION



Para llevar a efecto el Plan General de Capacitación, le solicitamos a los Directivos evaluar a sus ejecutivos, utilizando el cuestionario anexo en este instructivo, bajo la siguiente metodología:

1. Evaluación individual de cada gerente y la evaluación del subdirector o director del personal que tiene a su cargo.
2. Confrontación de ambas evaluaciones y determinación de conclusiones por parte del gerente y su jefe inmediato.

El cuestionario de Detección de Necesidades contempla: (ver anexo # 2).

I. INFORMACIÓN GENERAL

II. REVISIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de esta sección no es evaluar el desempeño del ejecutivo ni el de obtener una calificación; sino tener una apreciación general de la manera como el ejecutivo cubre su puesto actual, que sirva de base para planear las actividades de capacitación necesarias para obtener mejores resultados.

III. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DEL PUESTO

La responsabilidad para llevar a efecto la capacitación de ejecutivos será del propio jefe con la asesoría del departamento de Capacitación y Desarrollo. (ver cuadro # 12)

Como podemos observar el cuestionario se encuentra dividido en -- tres Secciones: La primera la Sección "A" que cubre aspectos del campo de la Administración, la Sección "B" que abarca aspectos relacionados con las Relaciones Humanas y la Sección "C" que se encuentra bajo el título de "otras" cubre diversos temas necesarios para el desarrollo del ejecutivo. (ver anexo 3)

## PROCEDIMIENTO

El cuestionario está compuesto por cuatro partes:

- |              |              |                    |
|--------------|--------------|--------------------|
| 1. TEMA      | 3. PRIORIDAD | Básico<br>Superior |
| 2. CONTENIDO | 4. NIVEL     |                    |

**TEMA.** Este punto nos indica el nombre del curso en este caso al referirnos a la Sección "A", encontramos cursos como "FIJACIÓN DE OBJETIVOS", "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO", "PRODUCTIVIDAD".

**CONTENIDO.** En este punto encontramos en forma muy breve a lo que el tema se refiere.

**NIVEL.** Es aquí donde el ejecutivo señalará si el tema deberá manejarse desde un nivel básico. Es decir que desconoce del todo el tema, o bien a un nivel superior, en el cual el ejecutivo desea conocer más sobre el tema o bien actualizarse.

**PRIORIDAD.** En este cuadro el ejecutivo deberá señalar con números del 1 al 5 el tema que a su juicio es el que tiene una prioridad mayor.

Este procedimiento deberá tenerse en cuenta para las demás secciones.

### 2.4.3. EVALUACION DE DESEMPEÑO GERENCIAL

Este es el primer aspecto que evaluamos dentro del cuestionario de detección de necesidades de capacitación.

Tuvo como finalidad el de conocer cuales fueron los resultados obtenidos por el ejecutivo partiendo de los doce últimos meses de trabajo. Aquí se conoció si sus resultados fueron lo suficientemente buenos para alcanzar los objetivos, o bien, cual fue la causa por la cual no ha podido llegar a la meta.

Es importante señalar que hay un número equivalente a cada ejecutivo, sin embargo, los nombres sólo aparecen en el proyecto original.

Por último es importante hacer el siguiente comentario:

Encontramos ejecutivos que su calificación no correspondió a ninguna de las casillas que integran el cuestionario, esto no quiere decir que el ejecutivo es un elemento negativo sino, más bien, -- que éste quizá fue promovido a otra área y por lo tanto no conoce el puesto y sus resultados aún no alcanzan el cien por ciento.

Al referirnos al punto de Revisión de Resultados, en relación con los últimos doce meses de trabajo del ejecutivo fueron los siguientes:

- a) El ejecutivo cumple los objetivos del puesto en forma oportuna y satisfactoria optimizando los recursos asignados -- (humanos, materiales, técnicos y económicos).  
Cinco de los ejecutivos ocupan esta casilla
  
- b) El ejecutivo cumple satisfactoriamente los objetivos establecidos para el puesto utilizando más allá del tiempo requerido rebasando los recursos económicos y presupuestados.  
Cinco de los ejecutivos ocupan esta casilla.

- c) Actualmente el ejecutivo no utiliza adecuadamente los recursos asignados cubriendo parcialmente lo requerido por el puesto.

Cuatro de los ejecutivos caen en esta casilla

- d) Describa en su caso el tipo de actuación del ejecutivo, - si los criterios anteriores no se ajustan a su actual desempeño.

Dos de los ejecutivos caen en esta casilla

y cuatro de los ejecutivos restantes son de nuevo ingreso al puesto por lo que la evaluación no pudo llevarse a cabo.

Los puntos ya evaluados fueron los que nos dieron el margen para la elaboración del Plan General de Capacitación para Sistemas -- Ericsson México. (ver cuadro #10)

Los resultados obtenidos de la revisión fueron los siguientes:

## I. REVISIÓN DE RESULTADOS

Apreciación general de los resultados del Ejecutivo durante los últimos 12 meses.

El ocupante del puesto cumple los objetivos del puesto en forma oportuna y satisfactoria optimizando los recursos asignados (Humanos, materiales técnicos y económicos).	El ejecutivo cumple satisfactoriamente los objetivos establecidos para el puesto utilizando más allá del tiempo requerido y rebasando los recursos económicos presupuestados.	Actualmente el ejecutivo no utiliza adecuadamente los recursos asignados cubriendo parcialmente lo requerido por el puesto.	Describa en su caso, el tipo de actuación de ejecutivos, si los criterios anteriores no se ajustan a su actual desempeño.
<u>Dir. Comercial</u> 1 Gerente 2 Gerente 3 Gerente	6 Gerente	11 Gerente	* 15 Gerente 16 Gerente 17 Gerente
<u>Dir. Financiera</u> 4 Gerente 5 Gerente	7 Gerente 8 Gerente	12 Gerente 13 Gerente	* 18 Gerente Gerente
<u>Dir. Operaciones</u>	9 Gerente 10 Gerente	14 Gerente	* 19 Gerente 20 Gerente

**Cuadro #10**

\* Nuevo Ingreso/puesto actual

Como hemos podido observar existen diferencias en el nivel de resultados debido a que algunos ejecutivos no cumplen con lo establecido del puesto ya que han sido promovidos a un nuevo puesto del cual -- aún no conocen las funciones, o bien encontramos ejecutivos que aun-

que conocen el puesto no cumplen con lo que éste establece. Sin embargo, estos resultados nos fueron de gran ayuda para detectar cuáles podrían ser las posibles causas por las que los ejecutivos no llevan a cabo bien sus funciones y al mismo tiempo buscar la mejor forma de que los resultados aunque no sean uniformes si --- sean semejantes y de calidad.

#### 2.4.4. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES

Este es el segundo aspecto que consideramos en el cuestionario de detección de necesidades de capacitación. El presente punto tuvo como finalidad conocer el nivel de escolaridad del ejecutivo, su puesto actual, fecha de ingreso al mismo y a la empresa y por último conocer cuáles son los elementos que requiere para mejorar su trabajo. Se investigó si es necesario el estudio de algún idioma, así como de un conocimiento más amplio de algún aspecto político de la empresa. También se preguntó si el ejecutivo necesitaba algún curso para capacitarse o bien actualizarse, o si es el caso tiene otro interés de iniciar un estudio a nivel maestría debido a las exigencias manifestadas de su puesto.

Todo lo anterior se tomó en cuenta y se consideró para saber quién será el responsable de esta capacitación. Es importante señalar que la responsabilidad no sólo recaerá en una sola persona sino - que aquí entra en juego el apoyo que los directivos dediquen a la capacitación de sus ejecutivos ya que el factor humano es lo más importante en una empresa. (ver cuadro # 11)

CUADRO # 11

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES De los temas que a continuación se presentan seleccione solamente los que a su criterio juzgue que el ejecutivo necesita conocer para desempeñar adecuadamente su puesto actual, eligiendo el nivel básico o superior en cada tema, así como marcando la prioridad 1 al más importante, 2 al siguiente y así sucesivamente en cada tópico que el cuestionario incluye (admon., relaciones humanas, y otros)

TEMA	CONTENIDO	PRIORIDAD
<b>A).ADMINISTRACION</b>		
Admón del tiempo	Manejo de técnicas para la planeación, jerarquización y delegación de actividades, así como la disminución de pérdidas de tiempo.	1
Proceso Admvo.	<b>DOMINIO COMPLETO SOBRE LAS FASES DE :</b> — Predeterminación del curso a seguir. — Organización del trabajo para alcanzar las metas fijadas. — Integración de recursos. — Dirección de las acciones hacia los objetivos deseados. — Evaluación de avances según el plan.	2
Fijación de objetivos	Manejo de técnicas sobre Jerarquización, Definición, Venta y Evaluación de Objetivos.	3
Productividad	Habilidad creativa para buscar e implantar caminos alternativos, así como para identificar oportunidades que permitan elevar la eficiencia de su área, en relación a las necesidades de la empresa.	4
Análisis de problemas y toma de decisiones.	Proceso de investigación, generación de alternativas, toma de decisiones y evaluación de resultados.	5
<b>B).RELACIONES HUMANAS</b>		
Liderazgo	Habilidad del ejecutivo para influir y dirigir positivamente la conducta de los miembros de su grupo hacia los objetivos del área.	1
Admón del Cambio	Habilidad del ejecutivo para lograr que su personal acepte y se adapte a los cambios de la organización, manejando adecuadamente la resistencia natural a los mismos.	2
Manejo de conflicto	Habilidad para enfrentar situaciones conflictivas que se presentan en su grupo de trabajo, investigar las causas que los originan y para buscar e implantar soluciones adecuadas.	3
Motivación	Habilidad para crear un ambiente de satisfacción personal entre su grupo de trabajo y lograr su colaboración efectiva para el logro de metas y objetivos.	4

TEMA	CONTENIDO	PRIORIDAD
Desarrollo de su persona	Habilidad para ejercer su responsabilidad de capacitar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a su cargo; así como propiciar su desarrollo con el objeto de que cubran adecuadamente sus puestos actuales y futuros.	5
Asertividad	Capacidad de los ejecutivos para aceptar y operar cambios en su persona, para expresar sus sentimientos, para mantener control sobre las situaciones, para hacer que las cosas sucedan y no ser víctima de las circunstancias.	6
Comunicación	Habilidad para transmitir y recibir información e ideas de manera clara, precisa, completa y concisa con todas las personas con las que interactúa para cumplir con los propósitos del puesto.	7
Técnicas de negociación	Habilidad para manejar los factores que intervienen en una negociación, características de las negociaciones que se realizan como parte de la función de ventas, diagnósticos, estrategias y plan de acción.	8
Técnicas de entrevista	Habilidad para un manejo efectivo de entrevistas de selección, de evaluación de desempeño, de desarrollo de personal, etc., logrando la transmisión y obtención de la información necesaria para cumplir el objetivo de la entrevista.	9
<b>C) OTRAS</b>		
Mercadotecnia (Rentabilidad del producto)	Conocimiento de la función de mercadotecnia, análisis interno y externo de la empresa, investigación de mercados pronóstico y presupuesto de ventas, planes de mercado, seguimiento.	1
Trabajo en equipo	Habilidad del ejecutivo para interactuar adecuadamente con otros puestos con el objetivo de satisfacer necesidades mutuas que ayuden a cumplir los objetivos del área y/o de la organización.	2
Filosofía corporativa	Conocimientos sobre los valores y principios que orientan las acciones y decisiones de la organización.	3
Contabilidad y Finanzas	Conocimiento de las bases para el registro e interpretación de las operaciones financieras de la empresa, así, como las políticas para la determinación, obtención, inversión y control de los recursos económicos de la organización.	4

TEMAS	CONTENIDO	PRIORIDAD
Presentaciones eficaces	Habilidades esenciales para la comunicación eficaz del expositor con su auditorio utilizando correctamente los diferentes medios audiovisuales.	5
Economía	Conocimiento de los aspectos económicos a nivel nacional y a nivel empresa así como su interrelación y los indicadores que sirven para medirlos.	6
Desarrollo de su personal	Habilidad para ejercer su responsabilidad de capacitar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a su cargo; así como propiciar su desarrollo con el objeto de que cubran adecuadamente sus puestos actuales y futuros.	7

El número de cuestionarios que fueron aplicados fueron un total de veinte y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

a) Los ejecutivos manifestaron una mayor necesidad de capacitación en las Areas de:

**ADMINISTRACIÓN** **PRIORIDAD**

Administración del tiempo	1
Proceso Administrativo	2
Fijación de Objetivos	3
Productividad	4
Análisis de Problemas	5

**RELACIONES HUMANAS**

Liderazgo	1
Administración del cambio	2
Manejo de Conflictos	3
Motivación	4
Desarrollo del Personal	5
Asertividad	6
Comunicación	7
Técnicas de Entrevista	8

**OTRAS**

Mercadotecnia	1
Trabajo en Equipo	2
Filosofía Corporativa	3
Contabilidad y Finanzas	4
Presentaciones Eficaces	5
Economía-Gantt	6
Políticas de Personal	7

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO: SON LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ESPECIALIZACIÓN QUE EL EJECUTIVO NECESITA CONOCER PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SU PUESTO ACTUAL.

GERENCIA	NOMBRE DEL EJECUTIVO	ESCOLARIDAD	FECHA INGRESO		TIPO DE CONOCIMIENTO O HABILIDAD	MEDIO	FECHAS	
			ERICSSON	PTO			DE	A
Subdirector Mercadotécnica		Ing.en Comu nicaciones y Electrónica	791214	850101	Contabilidad Ericsson Mercadotécnica	Curso Maestría		
Gerente de Contraloría		Maestría	790625	841001	Planeación Fiscal Inversiones Banca y Finanzas Fiscal Reexp. Estados Financieros Inglés	Curso de Especial.		
Gerente Administrativo		Maestría en Administra- ción	800102	850701	Aspecto Fiscal en la Admon. de Rec. Humanos. Sistemas Inf. Inglés Contabilidad "Fire"	Seminario Cursos Seminario Interior		
Asesor Jurídico Corporativo		Derecho	750402	840630	Inglés Derecho Corporativo Cont. Básica Administración Derecho Fiscal Derecho Privado	Curso		

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO: SON LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ESPECIALIZACIÓN QUE EL EJECUTIVO NECESITA CONOCER PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SU PUESTO ACTUAL.

GERENCIA	NOMBRE DEL EJECUTIVO	ESCOLARIDAD	FECHA INGRESO		TIPO DE CONOCIMIENTO O HABILIDAD	MEDIO	FECHAS	
			ERICSSON	PTO			DE	A
Gerente División Monterrey.		Ing. Mecánico Administrador	840916	840916	Mercadotecnia Contabilidad y Finanzas.			
Gerente División Guadalajara.		Ing. Electrónico.	720601	800101	Mercadotecnia. Contabilidad y Finanzas.			
Gerente de Aparatos Telefónicos.		Ing. en Comunicaciones.	8506	8506	Mercadotecnia Contabilidad y Finanzas.			
Gerente División Centro.		Ing. en Comunicación y Electrónica	790716	851216	Administración Finanzas Ventas Inglés			
Subdirector Teléfonos Exportación.		- Ing. Comunic. - Maestría en Admon. (85%)	851111	851111	Comercio Mercadotecnia Contabilidad y Finanzas.			
Gerente Producto Promoción		Candidato al Grado de M.C	850616	860201	Lanzamiento Nuevos Productos Fijación de Precios Plan de Mercado. Plan de Negocios.	Cursos Entrenamiento Jefe inmediato.		

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO: SON LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ESPECIALIZACIÓN QUE EL EJECUTIVO NECESITA CONOCER PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SU PUESTO ACTUAL.

GERENCIA	NOMBRE DEL EJECUTIVO	ESCOLARIDAD	FECHA INGRESO		TIPO DE CONOCIMIENTO O HABILIDAD	MEDIO	FECHAS	
			ERICSSON	PTO			DE	A
Gerente de Servicios		Ing. Titulado	690215	851021	Mercadotécnica Productividad Comunicación Contabilidad y Finanzas Inglés Informática	Cursos		
Coordinación Calidad.		Ingeniería	690908	851114	Des.de Hab. Gerenciales Inglés Instructor Relaciones Públicas			
Gerente de Materiales.		Ingeniería Comunic. y Electrónica	760519		Desarrollo de Habilidades Generales Inglés.	Cursos Especiales.		
Gerente Adm. de Proyectos.		Ingeniería en Com.Elec.	720101	840215	Des. de Habilidad Gerenciales Relaciones Públicas Inglés	Cursos Especiales		
Gerencia de Instalaciones		Ingeniería	700817	850916	Des. de Habilidades Gerenciales Inglés	Curso		

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO: SON LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ESPECIALIZACIÓN QUE EL EJECUTIVO NECESITA CONOCER PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SU PUESTO ACTUAL.

GERENCIA	NOMBRE DEL EJECUTIVO	ESCOLARIDAD	FECHA INGRESO		TIPO DE CONOCIMIENTO O HABILIDAD	MEDIO	FECHAS	
			ERICSSON	PTO			DE	A
Gerente de Desarrollo Nuevos Productos.		Ing.en Electrónica. (Pasante)	760920	860201	Automatización de Archivo Implementación de cambios en Producción Archivo y Distribución de Información Conocimiento profundo proceso productivo.	Visita a (EIS)Suecia		
						Suecia y TIM Visita a (EIS)Suecia TIM		
Gerente de Capacitación		Ing. en Com. y Electrónica	741106	850101	Servicios Administrativos. Conocimientos de necesidades. Capacitación.	Visitas de Información.		
Gerente Metropolitana		Lic.en Derecho. (3 años)	800424	800424	Ventas Mercadotecnia Finanzas			
Gerente de Cuentas Institucionales		Ingeniero (Titulado)	720701	8501	Ventas Financieros Administrativo Técnicos Rel. Humanas Inglés			

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO: SON LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ESPECIALIZACIÓN QUE EL EJECUTIVO NECESITA CONOCER PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SU PUESTO ACTUAL.

GERENCIA	NOMBRE DEL EJECUTIVO	ESCOLARIDAD	FECHA INGRESO		TIPO DE CONOCIMIENTO O HABILIDAD	MEDIO	FECHAS	
			ERICSSON	PTO			DE	A
Gerente de Economía de Operaciones		Administración	760517	850901	Capacidad Admva. Capac. Líder Capac. Creadora Sentido Respons. Capa. Tec. Motivación Calidad Humana Eficiencia Autocontrol Inglés	Capacitación Motivación.  Jefe Inmediato  Curso		

Como podemos observar el cuestionario estuvo integrado por tres rubros: el de la administración, relaciones humanas y el último denominado otras, el cual se encuentra integrado por temas como Mercadotecnia, Contabilidad y Finanzas, Políticas de Personal, - etc.. En cada uno de los rubros se encontraban una serie de -- cursos los cuales tuvieron mayor prioridad o menor para el ejecutivo la cual fue señalada con números del 1 en adelante siendo - este número el que nos indicó mayor prioridad y así sucesivamente. De acuerdo a lo anterior se tabuló la información obteniendo los siguientes resultados de un número total de veinte cuestionarios.

En el rubro de administración el curso que tuvo mayor prioridad fue el de la Administración del Tiempo y en los demás cursos la prioridad fue menor, dentro del rubro de las relaciones humanas el liderazgo fue el que obtuvo la prioridad mayor. Por último, dentro del rubro de otras el curso de Mercadotecnia resultó ser el de mayor prioridad.

Este fue el punto que se tomó como referencia para iniciar la estructuración del plan general de capacitación.

## C A P I T U L O 3

### PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS

"La capacitación no es responsabilidad de una sola persona ni de una área específica. Es decir, sólo es efectiva cuando se coordinan esfuerzos entre el instructor, el participante, el jefe de éste y, en general, la empresa como --tal" .

El presente plan tiene como base la detección de necesidades de capacitación y está orientado a solucionar los problemas que fueron planteados por los ejecutivos. Los objetivos persiguen satisfacer tanto para la empresa como para los trabajadores y la comunidad en general. Servirá de guía y orientación en todas las acciones que se desarrollen posteriormente.

El plan forma parte de todo un sistema que conforma a la empresa es decir, de un conjunto de subsistemas que tienden a alcanzar un objetivo deseado los cuales están interrelacionados entre sí. Las acciones y resultados que surjan de este plan pueden repercutir en la empresa razón por la cual existe una relación estrecha con las demás áreas de la organización.

La administración de este plan será llevada en forma gradual y es por esto que los resultados se esperan obtener a largo plazo ya que los cambios en la conducta del ser humano no se manifiestan de forma inmediata.

El plan tiene como fecha de inicio el presente año y su duración será del año 87 al 89 y con el fin de conocer si los resultados han sido alcanzados, se aplicarán evaluaciones considerando los factores siguientes: la organización del evento, el desempeño del expositor, el provecho obtenido por el ejecutivo que acudió al curso, así como, si los conocimientos adquiridos podrán llevarlos a la práctica en corto o largo plazo.

Con respecto al aspecto legal se cuenta con el registro del Plan de la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento y Productividad.

Los Programas que forman el plan contienen la relación de cursos que lo constituyen, el objetivo y finalidad de cada uno de ellos, y la duración en horas. El total de cursos que constituyen este

es de veinte y dos y cabe reiterar que la selección de éstos fue por medio de la detección de necesidades de capacitación y debido a las características de los cursos y al número de participantes se seleccionaron las técnicas de instrucción que aparecen -- dentro del plan. Es conveniente incluir éstas en el Plan General ya que el tipo de capacitación muy peculiar (nivel gerencial) requiere que se expliciten e instrumenten determinadas técnicas.

## PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN PARA EJECUTIVOS

### INTRODUCCIÓN

EL PRESENTE PLAN GENERAL DE CAPACITACION DE EJECUTIVOS ES RESULTADO DE LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION BASICA Y DE ACTUALIZACION SOBRE TOPICOS DE CARACTER GENERAL QUE EL GRUPO DE GERENTES Y SUBDIRECTORES MANIFESTARON A TRAVES DE UN CUESTIONARIO APLICADO A ESTOS SECTORES.

### 3.1 OBJETIVO

INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GENERALES DE LOS EJECUTIVOS DE ERICSSON, PARA OBTENER ASI RESPUESTAS DE CALIDAD Y OPORTUNIDAD ANTE LAS SITUACIONES PRESENTES Y FUTURAS DE SU PUESTO ACTUAL.

### 3.2 ADMINISTRACIÓN DEL PLAN

- LA COORDINACION DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACION SERA RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- PARA LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN LA CAPACITACION DE LOS EJECUTIVOS, LES SUGERIMOS A SUBDIRECTORES Y DIRECTORES, APOYAR Y VIGILAR LA PARTICIPACION DE SUS EJECUTIVOS, A LOS CURSOS SELECCIONADOS EN EL CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
- LA INFORMACION DE LUGAR, HORA Y FECHA DE CADA EVENTO, SERA NOTIFICADA A LOS PARTICIPANTES CON ANTICIPACION A TRAVES DE INVITACION EXPRESA.

### 3.2.1

### CURSOS A IMPARTIR

1. Administración del Tiempo
2. Proceso Administrativo
3. Fijación de Objetivos \*
4. Comunicación
5. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
6. Liderazgo
7. Administración del Cambio
8. Manejo de Conflictos
9. Motivación
- 10. Desarrollo de su Personal\*
11. Técnicas de Negociación
12. Técnicas de Entrevista \*
13. Mercadotecnia
- 14. Trabajo en Equipo\*
15. Filosofía Corporativa \*
16. Contabilidad y Finanzas
17. Presentaciones Eficaces \*
18. Economía
19. Política de Personal \*

Los cursos que están señalados con asteriscos serán manejados fuera del Plan ya que estos son temas a nivel de organización. Lo mismo se incluyen las Técnicas de Entrevista que ya se están manejando actualmente en un Programa intitulado: PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL.

## FINANZAS

### FINALIDAD:

COMO ES SABIDO EL AREA FINANCIERA JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS EMPRESAS, PERO CON FRECUENCIA ES DESCONOCIDA LA RELEVANCIA DE SU FUNCION: POR LO QUE SE CONSIDERO IMPORTANTE QUE LOS EJECUTIVOS QUE NO TIENEN UN CONTACTO DIRECTO CON ESTA AREA, COHOCIERAN SU FUNCION CON LA EMPRESA.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LAS BASES FINANCIERAS QUE LE PERMITAN REAFIRMAR EL CONCEPTO DE RENTABILIDAD EN SU FUNCION, Y SE UNIFICARAN LOS CONOCIMIENTOS DE INFORMACION INTERNA QUE MANEJA.

### CONTENIDO:

- I. AMBITO E IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA
- II. LA INFORMACION Y LA TOMA DE DECISIONES
- III. LOS ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES
- IV. EL SISTEMA DE PRESUPUESTOS Y SUS CARACTERISTICAS
- V. PRINCIPIOS SOBRE EVALUACION DE INVERSIONES
- VI. EL CICLO DE EFECTIVO Y LA EMPRESA
- VII. APLICACION DE LOS PRINCIPALES METODOS DE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
- VIII. LOS SISTEMAS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

## MERCADOTECNIA

### FINALIDAD:

COMO FUE MENCIONADO ANTERIORMENTE ESTA EMPRESA TIENE COMO PRINCIPAL FUNCION EL MANEJO DE LAS VENTAS TANTO PARA EL SECTOR PUBLICO COMO PRIVADO POR LO QUE TODOS LOS EJECUTIVOS REQUIEREN DE UNA ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS SOLIDOS SOBRE LA IMPORTANCIA DEL MERCADO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO IDENTIFICARA LOS CONCEPTOS MERCADOLOGICOS ASI COMO LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS.

### CONTENIDO:

- I. EL MERCADEO
- II. LA INVESTIGACION DE MERCADOS
- III. EL MUESTREO
- IV. PRONOSTICO Y PRESUPUESTO DE VENTA
- V. PLANES DE MERCADEO
- VI. RELACION DEL AREA COMERCIAL CON LAS DEMAS AREAS DE LA EMPRESA
- VII. SEGUIMIENTO

## ECONOMIA

### FINALIDAD:

LA ECONOMIA CAMBIANTE DENTRO DEL PAIS AFECTA TANTO AL SECTOR PUBLICO COMO PRIVADO, Y DE ACUERDO A ESTO SE CONSIDERO IMPORTANTE MANTENER AL EJECUTIVO ACTUALIZADO SOBRE AQUELLOS ASPECTOS QUE DE UNA FORMA U OTRA ALTERAN LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS Y DE LA MISMA EMPRESA.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LOS FENOMENOS ECONOMICOS QUE ALTERAN NO SOLO A LA EMPRESA - SINO AL MISMO PAIS.

### CONTENIDO:

- I. DEFICIT PUBLICO
  - A) INGRESOS
  - B) EGRESOS
- II. CIRCULANTE MONETARIO
- III. PRODUCTO INTERNO BRUTO
- IV. SISTEMA BANCARIO
- V. SECTOR EXTERNO
- VI. INFLACION
- VII. EMPLEO

## TECNICAS DE NEGOCIACIÓN

### FINALIDAD:

DENTRO DEL MANEJO DE LAS VENTAS ES IMPORTANTE QUE EL EJECUTIVO CONOZCA Y MANEJE ADECUADAMENTE LAS TECNICAS DE NEGOCIACION CON EL FIN DE LLEVAR A CABO MEJORES - NEGOCIACIONES TANTO CON EL CLIENTE INTERNO COMO CON EL EXTERNO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO VALORARA LAS TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA UNA BUENA NEGOCIACION.

### CONTENIDO:

- I. INTRODUCCION
- II. FACTORES QUE INTERVIENEN EN UNA NEGOCIACION
- III. ALTERNATIVAS, COLABORACION, COMPETENCIA
- IV. HABILIDADES PARA NEGOCIAR
- V. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA NEGOCIACION
- VI. DIAGNOSTICO, ESTRATEGIAS, PLANES DE ACCION

## COMUNICACIÓN

### FINALIDAD:

UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE OBSERVO DENTRO DE ESTA EMPRESA FUE LA MALA COMUNICACION NO SOLO CON EL PERSONAL SINO CON EL PERSONAL DE LAS DEMAS EMPRESAS, - DEL GRUPO. LO CUAL TRAJO SERIOS PROBLEMAS ES POR ESTO QUE SE DETECTO UNA MARCADA NECESIDAD DE UN BUEN MANEJO DE LA COMUNICACION.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LAS HABILIDADES ESENCIALES DE COMUNICACION EFICAZ PARA TRANSMITIR Y RECIBIR INFORMACION.

### CONTENIDO:

- I. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACION
- II. TECNICAS PARA LA ENTREVISTA
- III. TECNICAS PARA LA DISERTACION
- IV. PRESENTACIONES EFICACES

## MOTIVACION

### FINALIDAD:

CON FRECUENCIA LOS JEFES CONSIDERAN DIFICIL MOTIVAR A SU GENTE, SIN EMBARGO, SE LLEGO A DETECTAR QUE MUCHAS VECES LA RAZON POR LA CUAL NO LO HACIAN ERA PORQUE DESCONOCIAN LA FORMA PARA MOTIVAR A SU PERSONAL. ES POR ESTO QUE SE ELABORO UN CURSO QUE PUDIERA ORIENTARLOS EN ESTE TERRENO CON EL PROPOSITO DE LOGRAR UN MEJOR RENDIMIENTO DEL PERSONAL A SU CARGO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LOS ASPECTOS TEORICOS-PRACTICOS NECESARIOS PARA LA MOTIVACION DE SU GRUPO DE TRABAJO.

### CONTENIDO:

- I. TIPOS DEL PODER DE UN JEFE
- II. TEORIA DE MASLOW
- III. TEORIA DE HERZBERG
- IV. EL CIRCULO DE LA MOTIVACION
- V. REALIZACION HUMANA

## PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN PARA EJECUTIVOS

### INTRODUCCIÓN

EL PRESENTE PLAN GENERAL DE CAPACITACION DE EJECUTIVOS ES RESULTADO DE LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION BASICA Y DE ACTUALIZACION SOBRE TOPICOS DE CARACTER GENERAL QUE EL GRUPO DE GERENTES Y SUBDIRECTORES MANIFESTARON A TRAVES DE UN CUESTIONARIO APLICADO A ESTOS SECTORES.

### 3.1 OBJETIVO

INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GENERALES DE LOS EJECUTIVOS DE ERICSSON, PARA OBTENER ASI RESPUESTAS DE CALIDAD Y OPORTUNIDAD ANTE LAS SITUACIONES PRESENTES Y FUTURAS DE SU PUESTO ACTUAL.

### 3.2 ADMINISTRACIÓN DEL PLAN

- LA COORDINACION DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACION SERA RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- PARA LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN LA CAPACITACION DE LOS EJECUTIVOS, LES SUGERIMOS A SUBDIRECTORES Y DIRECTORES, APOYAR Y VIGILAR LA PARTICIPACION DE SUS EJECUTIVOS, A LOS CURSOS SELECCIONADOS EN EL CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
- LA INFORMACION DE LUGAR, HORA Y FECHA DE CADA EVENTO, SERA NOTIFICADA A LOS PARTICIPANTES CON ANTICIPACION A TRAVES DE INVITACION EXPRESA.

## FINANZAS

### FINALIDAD:

COMO ES SABIDO EL AREA FINANCIERA JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS EMPRESAS, PERO CON FRECUENCIA ES DESCONOCIDA LA RELEVANCIA DE SU FUNCION: POR LO QUE SE CONSIDERO IMPORTANTE QUE LOS EJECUTIVOS QUE NO TIENEN UN CONTACTO DIRECTO CON ESTA AREA, COHOCIERAN SU FUNCION CON LA EMPRESA.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LAS BASES FINANCIERAS QUE LE PERMITAN REAFIRMAR EL CONCEPTO DE RENTABILIDAD EN SU FUNCION, Y SE UNIFICARAN LOS CONOCIMIENTOS DE INFORMACION INTERNA QUE MANEJA.

### CONTENIDO:

- I. AMBITO E IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA
- II. LA INFORMACION Y LA TOMA DE DECISIONES
- III. LOS ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES
- IV. EL SISTEMA DE PRESUPUESTOS Y SUS CARACTERISTICAS
- V. PRINCIPIOS SOBRE EVALUACION DE INVERSIONES
- VI. EL CICLO DE EFECTIVO Y LA EMPRESA
- VII. APLICACION DE LOS PRINCIPALES METODOS DE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
- VIII. LOS SISTEMAS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

## MERCADOTECNIA

### FINALIDAD:

COMO FUE MENCIONADO ANTERIORMENTE ESTA EMPRESA TIENE COMO PRINCIPAL FUNCION EL MANEJO DE LAS VENTAS TANTO PARA EL SECTOR PUBLICO COMO PRIVADO POR LO QUE TODOS LOS EJECUTIVOS REQUIEREN DE UNA ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS SOLIDOS SOBRE LA IMPORTANCIA DEL MERCADO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO IDENTIFICARA LOS CONCEPTOS MERCADOLOGICOS ASI COMO LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS.

### CONTENIDO:

- I. EL MERCADEO
- II. LA INVESTIGACION DE MERCADOS
- III. EL MUESTREO
- IV. PRONOSTICO Y PRESUPUESTO DE VENTA
- V. PLANES DE MERCADEO
- VI. RELACION DEL AREA COMERCIAL CON LAS DEMAS AREAS DE LA EMPRESA
- VII. SEGUIMIENTO

## ECONOMIA

### FINALIDAD:

LA ECONOMIA CAMBIANTE DENTRO DEL PAIS AFECTA TANTO AL SECTOR PUBLICO COMO PRIVADO, Y DE ACUERDO A ESTO SE CONSIDERO IMPORTANTE MANTENER AL EJECUTIVO ACTUALIZADO SOBRE AQUELLOS ASPECTOS QUE DE UNA FORMA U OTRA ALTERAN LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS Y DE LA MISMA EMPRESA.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LOS FENOMENOS ECONOMICOS QUE ALTERAN NO SOLO A LA EMPRESA - SINO AL MISMO PAIS.

### CONTENIDO:

- I. DEFICIT PUBLICO
  - A) INGRESOS
  - B) EGRESOS
- II. CIRCULANTE MONETARIO
- III. PRODUCTO INTERNO BRUTO
- IV. SISTEMA BANCARIO
- V. SECTOR EXTERNO
- VI. INFLACION
- VII. EMPLEO

## TECNICAS DE NEGOCIACIÓN

### FINALIDAD:

DENTRO DEL MANEJO DE LAS VENTAS ES IMPORTANTE QUE EL EJECUTIVO CONOZCA Y MANEJE ADECUADAMENTE LAS TECNICAS DE NEGOCIACION CON EL FIN DE LLEVAR A CABO MEJORES - NEGOCIACIONES TANTO CON EL CLIENTE INTERNO COMO CON EL EXTERNO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO VALORARA LAS TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA UNA BUENA NEGOCIACION.

### CONTENIDO:

- I. INTRODUCCION
- II. FACTORES QUE INTERVIENEN EN UNA NEGOCIACION
- III. ALTERNATIVAS, COLABORACION, COMPETENCIA
- IV. HABILIDADES PARA NEGOCIAR
- V. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA NEGOCIACION
- VI. DIAGNOSTICO, ESTRATEGIAS, PLANES DE ACCION

## MANEJO DE CONFLICTOS

### FINALIDAD:

ES COMUN QUE EN DONDE EXISTA UN GRUPO DE PERSONAS SE LLEGUEN A PRESENTAR CONFLICTOS LOS CUALES SUELEN SER POR MALOS ENTENDIDOS O POR MALA COMUNICACION. LO ANTERIOR -- NOS LLEVA A CREAR UN CLIMA POCO FAVORABLE PARA TRABAJAR. POR LO QUE SE CONSIDERO - NECESARIO LA IMPARTICION DEL TEMA.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO DISTINGUIRA LOS DIFERENTES CONFLICTOS Y LA MANERA DE SOLUCIONARLO.

### CONTENIDO:

- I. CONFLICTOS CON EL MEDIO AMBIENTE
- II. CONFLICTOS DE LOS DEMAS
- III. CONFLICTOS PROPIOS
- IV. CONFLICTOS DE VALORES
- V. MANEJO DE DISCIPLINA

## MANEJO DE CONFLICTOS

### FINALIDAD:

ES COMUN QUE EN DONDE EXISTA UN GRUPO DE PERSONAS SE LLEGUEN A PRESENTAR CONFLICTOS LOS CUALES SUELEN SER POR MALOS ENTENDIDOS O POR MALA COMUNICACION. LO ANTERIOR -- NOS LLEVA A CREAR UN CLIMA POCO FAVORABLE PARA TRABAJAR. POR LO QUE SE CONSIDERO - NECESARIO LA IMPARTICION DEL TEMA.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO DISTINGUIRA LOS DIFERENTES CONFLICTOS Y LA MANERA DE SOLUCIONARLO.

### CONTENIDO:

- I. CONFLICTOS CON EL MEDIO AMBIENTE
- II. CONFLICTOS DE LOS DEMAS
- III. CONFLICTOS PROPIOS
- IV. CONFLICTOS DE VALORES
- V. MANEJO DE DISCIPLINA

## ADMINISTRACION DEL TIEMPO

### FINALIDAD:

DENTRO DE ESTA EMPRESA CON FRECUENCIA SE ESCUCHABA "NO TENEMOS TIEMPO" O BIEN, "EL DIA SE FUE VOLANDO Y NO CUBRI MIS PENDIENTES" SIN EMBARGO, EL PROBLEMA PRINCIPAL RADICABA EN QUE LOS EJECUTIVOS NO ELABORABAN UNA PLANEACION AL INICIO DEL DIA LO CUAL OCASIONABA SERIAS CRISIS POR FALTA DE TIEMPO. DEBIDO A LO YA SERALADO SE - DECIDIO LA ELABORACION DE CAPSULAS QUE DE ALGUNA FORMA LES SIRVIERA PARA UN MEJOR MANEJO Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LAS TECNICAS DE PLANEACION, JERARQUIZACION Y DELEGACION DE ACTIVIDADES PARA DISMINUIR LAS PERDIDAS DE TIEMPO.

### CONTENIDO:

- I. EL RECURSO DEL TIEMPO
- II. PRINCIPIOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO
  - PLANEACION DE ACTIVIDADES
  - LEY DE PARETO
  - DELEGACION DE ACTIVIDADES
- III. RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACION DEL TIEMPO

## APLICACIÓN PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### FINALIDAD:

LA RUTINA CON FRECUENCIA LLEVA A LOS EJECUTIVOS A OLVIDARSE DEL PROCESO QUE RIGE A LA ADMINISTRACION LO CUAL TRAE CONSIGO SERIAS CONSECUENCIAS POR FALTA DE PLANEACION, CONTROL O UNA MALA DIRECCION. POR LO QUE EL EJECUTIVO DEBE HACER UNA BREVE REFLEXION Y ESTA LLEVARLA A LA PRACTICA CON EL FIN DE QUE ESTE PROCESO PUEDA SER UNA HERRAMIENTA EN SU QUEHACER COTIDIANO.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO DEMOSTRARA LA UTILIDAD PRACTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

### CONTENIDO:

- I. MANEJO DE ELEMENTOS
- II. FUNCIONES CONTINUAS
- III. PLANEACION
- IV. ORGANIZACION
- V. INTEGRACION
- VI. DIRECCION
- VII. CONTROL

## LIDERAZGO

### FINALIDAD:

TODOS SUPERVISOR, JEFE O GERENTE ES UN LIDER SIN EMBARGO, ESTE NECESITA POSEER CIERTAS CARACTERISTICAS, O BIEN EL SABER DELEGAR, COMUNICARSE CON SU GENTE, - ETC. ES POR ESTO QUE SE CONSIDERO NECESARIO DARLES A CONOCER LOS DISTINTOS TIPOS DE LIDERAZGO ANALIZANDO SU ESTILO ACTUAL DESARROLLANDO HABILIDADES QUE LE PERMITAN CONSOLIDAR MEJOR SU FUNCION.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO ANALIZARA LAS CARACTERISTICAS DE UN LIDER Y LA IMPORTANCIA QUE ESTE TIENE DENTRO DE SU AREA.

### CONTENIDO:

- |      |                                |     |                         |
|------|--------------------------------|-----|-------------------------|
| I.   | EL LIDER                       | IV. | DELEGACION              |
|      | A) CONCEPTO                    |     | A) PRINCIPIOS GENERALES |
|      | B) FUNCIONES                   |     | B) AUTORIDAD            |
|      | C) FUENTES DE AUTORIDAD        |     | C) FUNCIONES            |
|      | D) CARACTERISTICAS DE UN LIDER |     | D) RESPONSABILIDAD      |
| II.  | RELACIONES ASERTIVAS           |     |                         |
|      | A) APRENDIZAJE ASERTIVO        |     |                         |
|      | B) LA ESPIRAL NEUROTICA        |     |                         |
|      | C) ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO   |     |                         |
| III. | ESTILOS DE LIDERAZGO           |     |                         |
|      | A) TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR  |     |                         |
|      | B) TEORIA DE LINKERT           |     |                         |
|      | C) TEORIA DE BLAKE & MOUTON    |     |                         |
|      | D) TEORIA DE EFECTO PIGMALION  |     |                         |

## ADMINISTRACION DEL CAMBIO

### FINALIDAD:

TODA EMPRESA SE ENFRENTA A CONSTANTES CAMBIOS YA SEA POR LA INTRODUCCION DE NUEVAS EMPRESAS A SU MERCADO, O BIEN PORQUE LA EMPRESA HA ALCANZADO SU GRADO DE MADUREZ. SIN EMBARGO, EL PERSONAL DEBE ESTAR PREPARADO AL CAMBIO Y LOS EJECUTIVOS DEBERAN - SABER COMO INCULCAR EL CAMBIO EN SU GENTE. CONSIDERANDO QUE TODO ESTA SUJETO A -- UNA EVOLUCION CONSTANTE SE PREPARO UN CURSO CON EL FIN DE INICIAR ESTE POSIBLE CAMBIO EN LOS EJECUTIVOS.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO DESARROLLARA HABILIDADES PARA LOGRAR QUE SU PERSONAL ACEPTE Y SE ADAPTE A LOS CAMBIOS DE LA ORGANIZACION.

### CONTENIDO:

- I. EL CAMBIO EN LAS EMPRESAS
- II. EL CAMBIO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO
- III. TECNICA DE MODIFICACION DE LA CONDUCTA
- IV. PROCESO DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO

## TOMA DE DECISIONES

### FINALIDAD:

PARTIENDO DE LA BASE DE QUE TODO EJECUTIVO ES CONSTANTEMENTE INVOLUCRADO EN SITUACIONES QUE LO LLEVAN A TOMAR DECISIONES, UNAS VECES POCO TRASCENDENTES Y OTRAS -- QUE PUEDE VERSE INVOLUCRADA LA EMPRESA. SE BUSCO INTEGRAR UN CURSO QUE FUERA CAPAZ DE BRINDARLE AL PARTICIPANTE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA AFRONTAR CUALQUIER SITUACION.

### OBJETIVO GENERAL:

EL EJECUTIVO DESARROLLARA LA HABILIDAD DE ANALISIS DEL PROCESO. INVESTIGACION DE GENERACION DE ALTERNATIVAS, TOMA DE DECISIONES Y EVALUACION DE RESULTADOS.

### CONTENIDO:

- I. ESQUEMA GENERAL
- II. ESPECIFICACIONES DE PROBLEMAS
- III. TIPOS DE DECISIONES
- IV. ANALISIS DE PROBLEMAS
- V. SOLUCION DE PROBLEMAS

### 3.3. METODOS DE INSTRUCCION

El presente tema se refiere a uno de los puntos de gran importancia en la actualidad sobre todo en los últimos diez años. Este tema es el denominado "Métodos de Instrucción". En la actualidad la Pedagogía ha demostrado la poca eficiencia de los métodos tradicionales de instrucción, por lo cual hoy en día la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor. Por esto la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa aunque es importante señalar la existencia de algunos métodos -- cuyo éxito reside en la labor del instructor.

No existe un método ideal ya que todos serán buenos si logran alcanzar su objetivo.

Este tema ayudará a conocer algunas técnicas de instrucción las cuales serán punto de apoyo en los cursos de capacitación que -- componen el Plan General de Capacitación. Las técnicas serán -- presentadas de la siguiente forma:

- Nombre de la Técnica
- Objetivo
- Metodología

A esta información se adjunta una lámina la cual indicará como -- deberá estar colocado el auditorio y el rol del observador. A -- igual modo nos encontraremos algunas técnicas las cuales carecen de este anexo pero consideramos que la descripción es muy clara. Asimismo, se efectuó una clasificación de estas técnicas aún --- cuando existen diversos criterios para la clasificación de las -- mismas. A continuación presentamos una clasificación encaminada a tener una visión clara de estas técnicas.

### 3.3.1. CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION (19)

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Los que se conocen como más objetivos son los siguientes:

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

A continuación se presenta una relación pero esta puede estar sujeta a cambios:

ADiestRAMIENTO	Métodos Objetivos Métodos Audiovisuales Métodos Informativos
CAPACITACIÓN	Métodos de Participación de grupo
FORMACIÓN Y DESARROLLO	Métodos destinados a cambios y orientación de actitudes.

- 2) Según la actividad realizada por el sujeto
  - Labor individual y autoeducación
  - Interacción y Participación de Grupo
- 3) Información de Conocimientos  
Se aconsejan los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audio visuales.

(19) Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) Seminario de Capacitación y Desarrollo, Compilador: Lic. Rocío Margalef, México, 1986, p. 64

## T é c n i c a

Experiencia  
Lectura Planeada  
Autocrítica  
Observación (Oyente)  
Instrucción Programada

Mesa Redonda  
Panel  
Seminario  
Trabajos de grupo o  
conferencia con participación  
Método caso  
Foro  
Congreso  
Comite  
Simposio  
Lluvia de Ideas  
Dinámicas de Grupos  
Sensibilización

Aprender-Haciendo  
Clase formal  
Conferencia  
Discurso  
Proyección de Transparencia  
(Medios Audiovisuales)

## F u n c i ó n

Labor Individual  
Autoeducación

Labor de Equipo  
Participación de Grupo  
Desarrollo de Actitudes

Información  
Impartición de Conocimiento

### 3.4 MANEJO DE LA PERSONALIDAD INDIVIDUAL EN UN GRUPO Y HABILIDADES DEL INSTRUCTOR

El presente sub-tema es parte de la metodología de Instrucción, tiene como objetivo el mostrar en forma sencilla las herramientas necesarias para el manejo del grupo, es decir, conocer los diferentes aspectos que hay que manejar en un grupo por ejemplo; el como evitar que un integrante del mismo pueda acabar con la atención de los participantes, así como el saber detectar los problemas que en algún momento del curso pueden presentarse (cansancio, aburrimiento, etc.)

Asimismo, planteamos de forma breve aquellos aspectos que un instructor debe tener en cuenta para impartir un curso. Sin embargo, estos puntos no sólo deberán considerarse útiles para un instructor de capacitación sino que los mismos podrán ser transferidos a un maestro de enseñanza primaria hasta un nivel de posgrado. Los Items a tratar serán, seguridad que el maestro/instructor deberá externar al grupo, prestancia, manejo de los medios didácticos. Dentro de la lectura del tema quizás nos demos cuenta de que existen muchos más casos, sin embargo, consideramos que éstos son los que con mayor frecuencia se presentan.

Un buen instructor debe estar preparado para manejar un grupo heterogéneo, ya que aunque esté manejando a un grupo de vendedores, siempre tendrá factores los cuales lo hagan heterogéneo ya sea la edad, escolaridad, función. Además encontrará diferencias en su personalidad y capacidad para aprender. Es necesario dar un trato diferente a cada uno de los integrantes del grupo. También el instructor deberá desarrollar sus habilidades para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o se muestra descontento, agresivo o bien activar a la persona pasiva es decir, a aquel elemento al cual está presente físicamente, pero no nos da su atención.

En ocasiones encontramos en los cursos aquellas personas que desean impresionar al instructor y al grupo haciendo demostraciones de sus amplios conocimientos y su experiencia. Resulta sencillo detectar cuando se trata de un caso de presunción, es aquí donde el instructor desde un principio debe evitarse darle al participante mucha libertad de expresión, sino permitirle sólo la necesaria así el grupo como el mismo instructor queden enterados de la actitud monopolizadora del clásico "sábelo todo". Con frecuencia el mismo grupo se encargará de limitarlo, independientemente del manejo que haga el instructor de este caso.

El instructor deberá evitar poner en juego su liderazgo es decir, tratar que el participante no ocupe su lugar desplazándolo.

Los siguientes comentarios pueden ayudar para estos casos:

"¡ Todos vamos a tener la ocasión de exponer nuestros puntos de vista!" Este tipo de comentarios deberán hacerse al inicio de cada evento, y esto cooperará a limitar de antemano al monopolizador.

Otro caso con el que con frecuencia nos enfrentamos es el del - alumno silencioso, aquel que se muestra pasivo y que en algunos casos nos muestra poco interés. Antes de tomar alguna medida - es importante averiguar la causa del silencio. Las causas pueden ser:

- a) "Carezca de motivación en términos generales
- b) No esté interesado en el tema que concretamente se esta tratando
- c) Este confuso o falto de aclaración de los temas tratados anteriormente
- d) No se sienta integrado al grupo
- e) Prefiere simplemente estudiar
- f) Ser individuo calculador y no quiera parecer ridículo ante los temas con preguntas tontas
- g) Padezca alguna enfermedad o limitación (por ejemplo que sea tartamudo, que le haya creado algún complejo).

- En este caso el instructor debe brindarle la confianza necesaria y un apoyo especial" (20)

En relación con los casos anteriores la función del instructor - deberá desempeñar un papel que "abra la puerta" a la tensión y haga que el alumno participe. El hacer un comentario como el siguiente puede ayudar tomando en cuenta que hay que evitar la presión:

¿ Está usted de acuerdo con esta conclusión? o bien, nos gustaría saber su idea al respecto.

Dentro de una clase también encontraremos a aquella persona que - interrumpe, o bien que externa lo siguiente "nos estamos saliendo del tema" o bien, "eso se refiere a otro problema". Este caso es muy delicado ya que puede hacerse liderazgo y el control sobre el grupo se reduzca a cero y generen en los participantes un ánimo de inconformidad y disgusto.

(20) Ob. cit. p. 95

De igual forma al caso anterior es necesario detectar cual es la finalidad de la persona con su actitud inoportuna, es decir aquella que constantemente intenta interrumpir la sesión. Debemos entonces tomar en cuenta que:

- " a) En la mayoría de los casos es el simple ánimo de interrumpir, interferir y molestar
- b) Puede tratarse de un sincero deseo de ampliar la información que se está dando
- c) Es posible que quiera aprovechar la erudición y experiencia de instructor y aclarar dudas sobre otros temas que puedan estar relacionados o no con el tema principal" (21)

En estos casos el instructor debiera contestar amablemente y más adelante, durante los descansos o al final del curso se podrá res-ponder a dichas inquietudes.

En el desarrollo de un curso el cual ha llevado un ritmo activo - suele convertirse en un curso pasivo y silencioso. Existen cuatro causas posibles:

- a) Cansancio
- b) Concentración; es decir, el grupo está pensando profundamente en los conceptos que se han expresado.
- c) Aburrimiento
- d) Descontento

Analizaremos cada uno de los casos:

**Cansancio :** En este caso es conveniente improvisar un descanso aunque este fuera del horario establecido. Es importante recordar el principio general que por cada cuarenta o cincuenta minutos de exposición y trabajo efectivo, haya cinco o diez minutos de descanso.

(21) Ob, cit. p. 100

**Concentración :** Lo mejor es romper el silencio prudentemente, e invitar a discutir y señalar conclusiones sobre lo tratado.

**Aburrimiento y Descontento :** Constituyen una gran oportunidad para revisar lo sucedido anteriormente y, así, encontrar la causa por la cual el grupo se aburre y está a disgusto. La revisión que se haga puede señalar por ejemplo: el método escogido no fue el indicado, - faltó dinamismo y participación, faltaron ayudas visuales; el aire acondicionado no funciona. En cuanto a una solución inmediata, lo mejor será descansar y promover el interés del grupo mediante los estímulos que se tengan a la mano, lo importante en este caso es no demostrar frustración o que el fracaso sobreviene. Es importante - demostrar entusiasmo.

Ahora bien, los aspectos anteriores nos dieron algunos puntos que - el instructor debe tener presente al manejar la personalidad indivi dual de un grupo, pero es importante que el instructor tenga presen te los siguientes aspectos para elevar la calidad de su curso.

**Informese al máximo sobre su grupo .-**

Es decir, el número de personas que asistiran, escolaridad, edad, - etc., estos conocimientos facilitaran su función y logra su identi ficación rápida.

**Sea puntual .-**

La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.

**Sea elemento para la Motivación del grupo demostrando entusiasmo en todo momento .-**

Todo instructor debe ser un líder que fomente la buena disposi- ción y entusiasmo de parte del grupo. Es recomendable que utili

ce un comentario interesante como puede ser el caso de una noticia, o bien, haga una broma de buen gusto. Estos hechos ayudan a romper la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de la instrucción.

**Tenga un tono amable .-**

Esto ayuda a despertar la confianza del grupo.

**Al hablar siempre vea al frente .-**

Es decir comuníquese con el grupo tanto de forma verbal como verbal, y exprese con claridad sus ideas, de lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.

**En el caso que prefiera exponer de pie .-**

O bien caminando, dependiendo de la organización física del salón, colóquese frente al escritorio de esta manera instructor y grupo estarán más cerca. Esto promueve confianza y seguridad.

**Observe una postura adecuada .-**

No demuestre con su postura aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente son percibidas con el grupo y dan resultados negativos.

Evite una mímica exagerada así como tics nerviosos i Contrólese al máximo !

**Evite acciones que distraigan al grupo .-**

Por ejemplo jugar con el gis, pluma u otro objeto. Recordar que hay que mantener el control.

**No se disculpe .-**

Esta cortesía puede interpretarse como debilidad e inseguridad y el grupo pensara que no está preparado o que no tiene la ca-

pacidad necesaria. Sin embargo es importante señalar que no hay que caer en una posición poco cortes.

Siempre que inicie una idea, expresión, concepto llegue al final .-

Y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano. Esto le ayudará a que no sea interrumpido a la mitad del camino.

No demuestre en ningún momento nerviosismo .-

Con esto transmitimos inseguridad . Es un deber sentirse seguro.

Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resulta agradable a ellos.

Estos puntos nos dan una pauta para ser buenos instructores -- y/o maestros y darnos cuenta que existe en esta función una -- gran responsabilidad." (22)

(22) Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) Seminario de Capacitación y Desarrollo. Compilador: Lic. Rocío Margalet, Mex. 1986, p.130



## LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO

### SE COMPONE DE TRES PARTES:

- A) Teórica
- B) Práctica-Ejercicios en relación con lo estudiado
- C) Ejercicio-Ejercicios en relación con lo estudiado

### PARTICIPANTES :

Parte activa. Progresa conforme a su propio ritmo, apoyado en las instrucciones que presenta su material.

### INSTRUCTOR :

Supervisa y Estimula los estudios de los participantes cuando éstos han concluido el estudio de su material hace comentarios y resuelve las dudas que se hayan presentado, procurando aplicar la información a casos reales.

## ESTUDIO CASO

Un grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado, para proponer soluciones.

El estudio está formado de tres partes:

- Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse, éste se distribuye a cada uno de los Integrantes del grupo. (En algunos casos se puede sustituir por películas, grabaciones, etc.).
- El grupo estudia el caso, identificando el problema, reuniendo todos los datos y considerando las soluciones posibles.
- Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución.

Se puede manejar una variación dentro de ésta técnica, formando dos grupos de participantes donde cada uno detiene su posición después de un corto debate, para presentar soluciones -- por separado de ahí en conjunto, seleccionar la alternativa adecuada.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas que el grupo haya experimentado.

## **JUEGOS VIVENCIALES**

Consiste en una serie de dinámicas de grupo y se le denomina juego, pues tiene como base la competencia entre los participantes.

**OBJETIVOS:** Crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.

Se aplican principalmente para que los integrantes tengan la vivencia de hechos previamente conocidos y así comprendan su comportamiento y el de los demás.

En ocasiones, aunque no se cuente con la información previa, el juego vivencial ayuda a generar información.

## **D R A M A T I Z A C I Ó N**

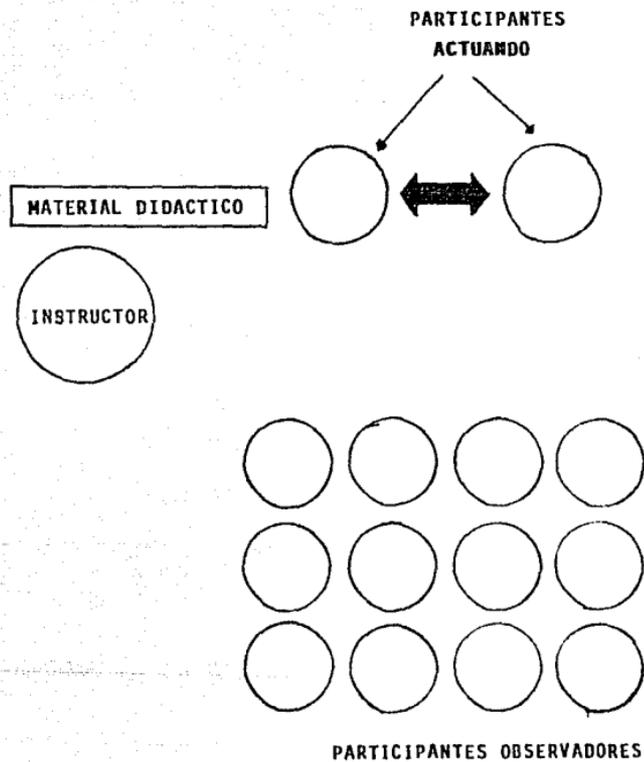
Consiste en representar por alguno de los participantes del grupo, de personajes convencionales que actúan un tema o situación real. El resto de los integrantes son observadores que toman nota de lo que observan, para posteriormente analizarlos.

### **OBJETIVOS:**

Sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas, y, de alguna manera, estar en posibilidad de corregir errores y plantear soluciones.

Este ejercicio concluye con una discusión dirigida -- por el Instructor.

# DRAMATIZACIÓN



## TORMENTA DE IDEAS

Consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste ideas -- que ayuden a resolver un problema - o desarrollar un proyecto o actividad.

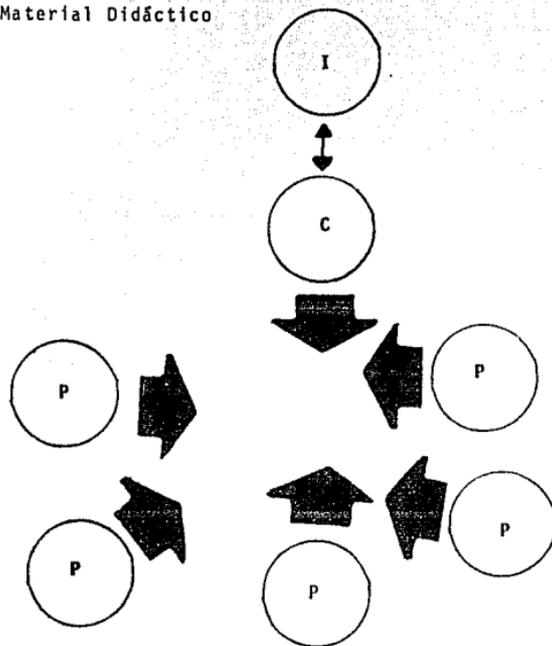
Es útil porque estimula la participación y creatividad, desarrolla la toma de decisiones y acciones que - mejora la productividad en cualquier campo.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden en que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones y seleccione - la mejor propuesta.

El Material didáctico en esta dinámica es simplemente un tema que próximamente el maestro proporciona al alumno:

1. Material bibliográfico
2. Pizarrón - gis

Material Didáctico



I= Instructor  
C= Coordinador  
P= Participantes

## DIALOGOS SIMULTANEOS

Consiste en discutir un tema por parejas para obtener una opinión sobre un punto específico.

**INSTRUCTOR:** Generalmente funje como moderador. Expone conceptos o ideas, que serán dialogadas por las parejas durante dos o tres minutos.

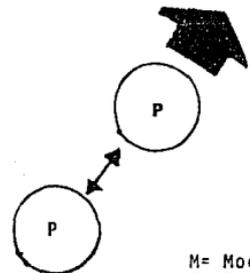
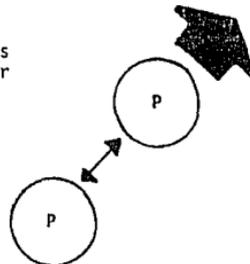
El diálogo se realiza en voz baja para no interferir en los comentarios de los demás participantes.

Esta técnica puede aplicarse en combinación con otra y sirve para aumentar o reafirmar conocimientos, y para imprimir dinamismo a las tareas de aprendizaje.

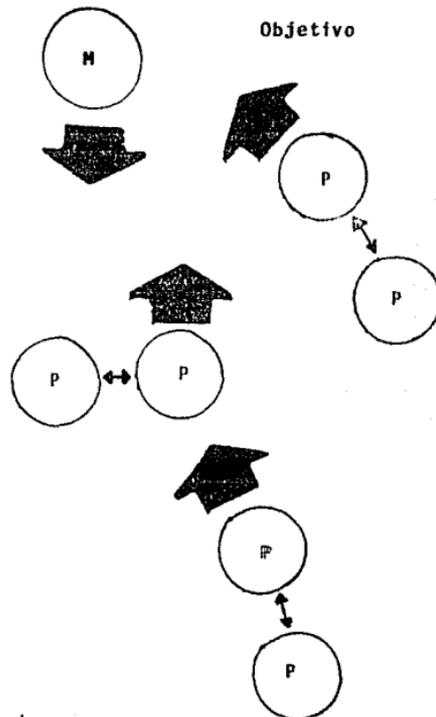
Material didáctico:

1. Material bibliográfico ya sea del maestro o del alumno que expone
2. Láminas, gis, borrador

Material Didáctico



Objetivo



M= Moderador  
P= Participantes por parejas

## CORRILLOS

Consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema. Se elige a un moderador y a un secretario por cada Corrillo, cuyo número de integrantes varía de acuerdo con el número total del grupo.

Al Secretario se le entrega una tarjeta en donde se enumeran las actividades a realizar:

- Un cuestionario
- Guía del análisis y la discusión
- Documento Informativo sobre el tema

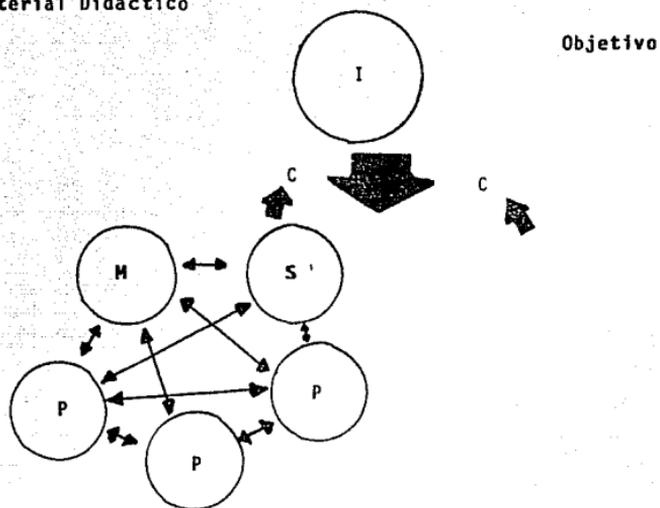
Estos materiales se distribuyen a cada uno de los integrantes del corrillo.

Cuando todos los participantes conocen los objetivos y las actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión. El moderador controla la participación.

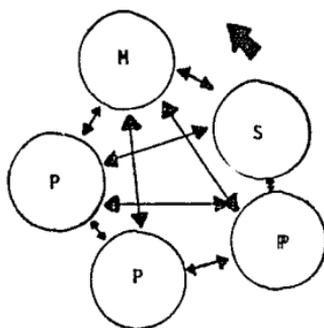
Al terminar el tiempo que se ha fijado, el Instructor suspende el trabajo de los Corrillos y pide que cada Secretario exprese las conclusiones de su grupo, para después presentarlo en un pizarrón de manera ordenada y resumida.

Por último se aclaran dudas y se obtienen conclusiones.

**Material Didáctico**



**Conclusiones**



M= Moderador  
S= Secretario  
P= Participantes  
C= Conclusiones  
I= Instructor

## PANEL DE DISCUSION

Un grupo de expositores expertos en un tema, comentan y discuten sobre él, frente a un grupo de participantes.

Cada uno de los expositores participa en un tiempo determinado; manifiesta sus puntos de vista; el resto hace comentarios y así sucesivamente hasta concluir con la información relevante. Los participantes participan con preguntas a los expositores, para aclarar aspectos importantes.

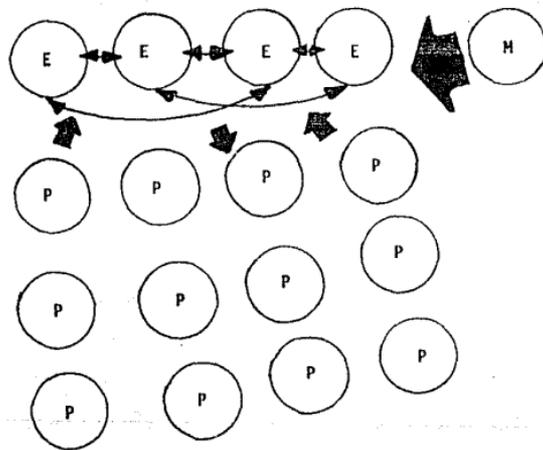
Para llevar a cabo esta técnica es necesario un moderador, que no participe en la discusión sino -- que sea él quien diriga la participación tanto a los expositores como los integrantes del grupo, aclarando conceptos y sintetizando los puntos más sobresalientes.

Material didáctico:

1. Coordinador-Componentes para el auditorio
2. Tarjetas para hacer preguntas a los integrantes del auditorio
3. Hojas - Lápiz

Material Didáctico

Objetivo



M= Moderador  
E= Expertos  
P= Participantes

## DISCUSION DIRIGIDA

Técnica aplicable a un grupo que tiene información elemental sobre el tema de que se trate

**INSTRUCTOR:** Habla sobre un tema, planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas - deberán ser anotadas en pizarrón o rotafolio en unión del grupo, y obtener una conclusión.

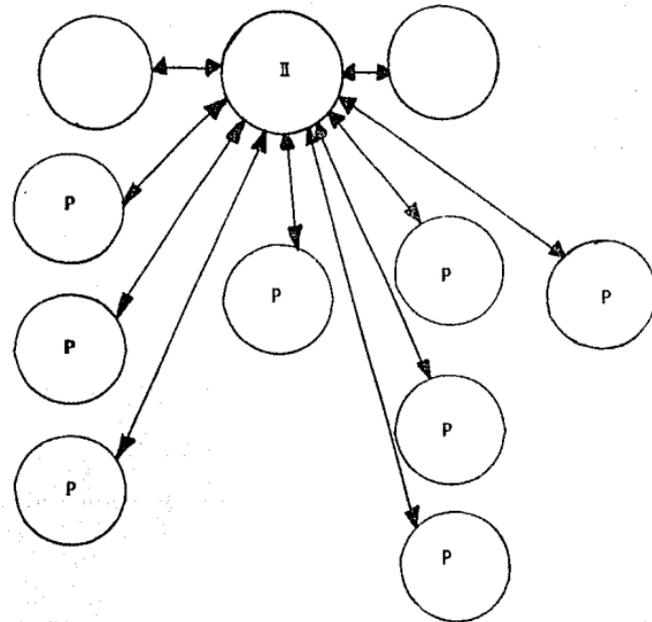
Su función principal es: estimular la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado.

Material didáctico:

1. Material bibliográfico ya sea del - maestro o del alumno que expone.
2. Láminas, gis, borrador

Material Didáctico

Objetivo



I= Instructor  
P= Participantes

## DINAMICA DE LA EXPOSITIVA (Clase formal)

### Material Didáctico

Presentación oral de un tema que el Instructor hace frente a un grupo de personas en donde se genera conocimiento por medio de la información.

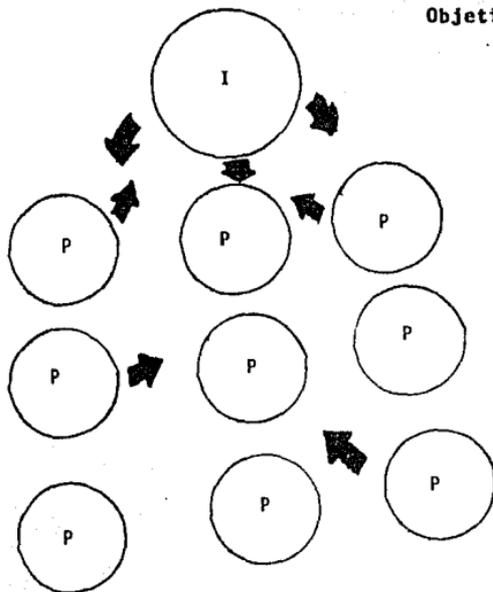
**INSTRUCTOR:** Parte activa, habla, pregunta e ilustra acerca del tema, apoyado en material didáctico con frecuencia pizarrón o rotafolio.

**PARTICIPANTES:** Reflexionan lo que escucha, contestan las preguntas que el instructor formula.

Material didáctico:

1. Material bibliográfico ya sea del maestro o del alumno que expone
2. Láminas, gis, borrador

### Objetivo



I= Instructor  
P= Participantes

### Método de la "Charola de Entrada

Este método denominado en Norteamérica In Basket Method, ha demostrado que es un medio eficaz en el entrenamiento especialmente a niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Consiste en presentar a los participantes-organizados en pequeños grupos - material (correspondencia, informes, estadísticas, etc.), y problemas que presenten una situación compleja, es decir hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide cómo manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que tomó. Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas por los diferentes miembros del grupo.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute -- los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

A través de esta discusión de grupo, los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente.

El que propuso una solución racional y argumenta a favor de ella asimila más firmemente los principios gerenciales por este procedimiento dinámico que por cualquier otro método unilateral es decir, conferencia, lectura, etc.

Este ejercicio se puede emplear para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un programa de entrenamiento, o también puede utilizarse para entrenar personas que se reúnen ocasionalmente, sea porque trabajan en diferentes turnos o lugares. Si éste es el caso, el material se envía a los entrenados, quienes cruzan correspondencia con el instructor. Si el grupo llega a reunirse; se lleva a cabo la discusión, si no, el instructor hace la crítica que le corresponde a cada acción tomada, en-

viéndola al interesado.

Se expone al participante a una situación real de trabajo. La denominación de esta forma de entrenamiento se deriva de la "charola" o "canastilla de entrada" que los ejecutivos normalmente tienen sobre su escritorio." (23)

### Sensibilización

La sensibilización, como el nombre lo dice, implica al hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, él mismo, los afecta consciente o inconscientemente.

El escenario es un laboratorio de relaciones humanas, en que los individuos pueden estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la de grupo y en la organización.

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente. Una típica sesión es conducida por un talentoso líder ante un pequeño grupo de participantes. En algunos casos, el programa puede estructurarse previamente, aunque la regla es que la sesión carezca de estructura.

El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas. La sensibilización en el entrenamiento es también conocida con los nombres de "Laboratorio de Relaciones Humanas" "Dinámica de Grupos" y "Laboratorio de Entrenamiento Gerencial". (24)

(23) (ITESM) Ibidem p. 183

(24) (ITESM) Ibidem p. 183

Los participantes aprenden diferentes estrategias de administración, en relación con la planeación, ejecución, supervisión y seguimiento, a través de conferencias, experimentos y estudios de grupo. La consecuencia del conflicto, creatividad, compromisos del programa, los participantes identifican diferentes estilos gerenciales con referencia a un modelo teórico, conocido con el nombre de Grid Administrativo, que da el nombre a este método. Se ha sugerido que por lo menos dos o tres ejecutivos del mismo nivel de una empresa asistan simultáneamente a un programa.

Las técnicas de instrucción son elementos de apoyo para la impartición de clases o de cursos de capacitación. Anteriormente el alumno era considerado como un ser totalmente receptor, sin embargo, debido a la importancia que estas técnicas han adquirido desde hace diez años el alumno que se encuentra en un aula, o esta siendo capacitado debiera de enriquecer la enseñanza y en algunos casos se verá involucrado en una situación semejante al de la vida real al participar en las dinámicas grupales.

El éxito de toda técnica de instrucción dependerá del conocimiento que tenga el instructor de la misma y de un buen manejo de grupo. Es importante señalar que debe existir una combinación con las técnicas de instrucción, así como con los medios didácticos con el fin de que el grupo mantenga el interés por el tema. Es conveniente señalar que las técnicas serán de gran utilidad siempre y cuando se logre el objetivo establecido.

Las técnicas de instrucción deben de adaptarse al grupo ya que no siempre podremos utilizarlas sino que dependerá de las circunstancias que imperen en el grupo, número de integrantes, lugar donde se imparte el curso, el tema que se va a tratar y otros factores.

## C O N C L U S I O N E S

El propósito de este trabajo es el poder aportar a todos Pedagogos un documento de apoyo en lo que se refiere al campo de la capacitación. Sin embargo, considero un compromiso el comentarles: ¿Cuál es nuestra función dentro de un Departamento de Capacitación y Desarrollo? ¿Cuál es la reacción de los integrantes de un Departamento de Recursos Humanos al recibir a un Pedagogo para colaborar en su Departamento?

El Pedagogo dentro de la capacitación juega un papel muy importante ya que su preparación en el campo de la elaboración de Planes y Programas, en el área de la Psicología del aprendizaje, y en lo -- que se refiere al conocimiento del adulto en relación con la enseñanza hace el candidato idóneo para un departamento de capacitación.

Antes de plantear mi experiencia dentro de Teleindustria Ericsson es importante señalar que existen Empresas en donde Si buscan Pedagogos para su Departamento de Capacitación aunque existen otras -- las cuales desconocen el papel del Pedagogo dentro de este campo.

Con lo que se refiere a Teleindustria Ericsson en relación con la capacitación es lo siguiente:

Dicho departamento carecía de una estructura sólida ya que este -- desapareció durante la crisis de 1982, por lo cual en forma directa participe en la reestructuración del departamento desde la elaboración de formatos, controles, etc. El Departamento tuvo la necesidad de ganar la confianza y la credibilidad de la Empresa ya que como es sabido hubo una época en que todos "Padecía de la necesidad de recibir cursos de Capacitación" aunque el problema no era de capacitación lo único que sucedía era Pérdidas para la Empresa aunado a pérdidas de tiempo.

Como hemos mencionado en este trabajo Teleindustria Ericsson en donde se encuentran las Oficinas Generales así como la Planta y Sistemas Ericsson es una de las Empresas del grupo que se encarga de la venta del producto. Sin embargo, antes de la elaboración del Plan General de Capacitación para SEM (Sistemas Ericsson México). Se elaboró el Plan General de Capacitación para TIM (Teleindustria México) en el cual tuve una participación indirecta, más bien como observador que como aportador.

Este plan tuvo como principal objetivo la capacitación y desarrollo de los ejecutivos.

Todo fue difícil pues era el inicio del Departamento existían fallas de organización, administración y control, tanto en los eventos como en la evaluación de los cursos, como en el seguimiento.

Con lo referente a SEM (Sistemas Ericsson México) la Empresa solicitó nuestra cooperación para la elaboración del Plan de Capacitación. Antes de iniciar la elaboración del Plan tuvimos varias entrevistas con Directivos de la Empresa con el propósito de conocer cuales eran sus necesidades, también se tuvieron entrevistas con algunos ejecutivos para comprobar lo antes señalado por los directivos. Se solicitó al Departamento de Organización las descripciones de Puestos de los Ingenieros que integraba SEM (Sistemas Ericsson México) aunque estas no estaban en su totalidad actualizadas. Después de todo lo ya realizado se dió inició a la elaboración del Plan.

Al iniciar la elaboración del cuestionario, la redacción de objetivos y contenidos. Se presentaron varios conflictos ya que desde el punto de vista educativo consideraba que los objetivos debían de ser medibles, alcanzables, etc. y no ambiciosos, sin embargo, la posición del Jefe del Departamento de Capacitación que tenía la carrera de Administración procedió a elaborar los objetivos, contenidos, etc. desde su punto de vista.

Con lo que respecta a la elaboración de los cursos se llevó a cabo por medio de un trabajo en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos, el Jefe de Capacitación y Desarrollo y el Asistente de Recursos Humanos (puesto que ocupaba en ese momento). Fue un trabajo arduo pero del cual adquiri gran experiencia.

Elaborado e impreso se llevo a cabo una junta de información -- con los Directivos de SEM(Sistemas Ericsson México) y el equipo de trabajo que habia participado en la elaboración del Plan. Fue interesante participar en esa junta escuchando los diversos puntos de vista que se tienen sobre la capacitación y más aún - en una Empresa que es 100 % técnica.

Al recibir toda la información mi trabajo se concretó a tabular las prioridades que se le dió a cada curso; a revisar los datos generales y aquellos aspectos que corresponderan al desarrollo del ejecutivo. Este trabajo se llevo un tiempo considerable que después se vió en conjunto como un Plan de Capacitación. Sin embargo, aún tenemos que buscar la forma de como sería la presentación, del Plan-Programa, su distribución, el color, etc.

Para concluir puedo decir que la experiencia adquirida fué enorme y más aún el poder demostrar que el Pedagogo es más que un simple profesionista; si no que es un profesionista preparado en diversos aspectos; educativos y humano que le permite ser la punta de lanza en el desarrollo de habilidades gerenciales encaminadas a la búsqueda de un cambio organizacional que permitiera a la Empresa enfrentar con mayor efectividad los retos que plantean para las Empresas del siglo XXI.

Es por esto que los invito a demostrar que la función del Pedagogo es vital en las organizaciones.

A M E X O S

**A N E X O 1**

## GLOSARIO DE TERMINOS

### ACTITUD

Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

### ADAPTACION

Función mediante la cual el individuo ajusta su comportamiento de manera proporcional a los sucesos del medio ambiente natural y social para mantener el equilibrio físico y emocional.

### ADiestRAMIENTO

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

### APRENDIZAJE

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

### APTITUD

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

### AREAS DE APRENDIZAJE

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

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

**PSICO-MOTRIZ.** Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de los procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

**AFECTIVA.** Son el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

#### **CAPACITACION**

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

#### **CONOCIMIENTO**

Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

#### **CONTENIDO TEMATICO**

Agrupación de conceptos, cuya relación conforma un área específica del conocimiento.

#### **CUALITATIVO**

Atributos o características no evaluables en términos de cantidad, que hacen diferentes a los elementos de una especie y permiten clasificarlos.

#### **CUANTITATIVO**

Atributos o características de los hechos, personas u objetos susceptibles de ser medidos.

#### **CURSO**

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y -

adiestramiento. Ordenación y distribución de un contenido temático, con respecto a tiempo y recursos, con el objeto de capacitar y/o adiestrar a los trabajadores de un determinado puesto. El contenido temático del curso se clasifica en módulos.

## **DESARROLLO**

Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

## **DESTREZA**

Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.

## **ENSEÑANZA**

Es el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos en los individuos.

## **EVENTO**

Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria; cuya reunión con forma un módulo.

## **FORMACION PROFESIONAL**

Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

## **GRUPO OCUPACIONAL**

Conjunto de ocupaciones o puestos de trabajo relacionados entre sí por la similitud general de las características del trabajo ejecutado y que exigen, por tanto, conocimiento, aptitudes y habilidades análogas o similares.

## HABILIDAD

Destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida.

## HABITO

Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

## MODULO

Actividades de enseñanza-aprendizaje que tienen como objeto relacionar elementos para conformar un tema o material y cuya reunión constituye un curso.

## NIVEL OCUPACIONAL

### OBJETIVO

Fin o meta que se propone como resultado de una actividad.

### PLAN

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 general de los programas que lo componen.

### POBLACION

Conjunto de personas susceptibles de someterse a un mismo proceso de capacitación y adiestramiento en una empresa, dependiendo de sus características en cuanto a necesidades y escolaridad.

### PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teórico-prácticos que le permitan un desempeño que les facilite un desempeño eficiente en sus actividades.

## **PROGRAMA**

Parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

## **PUESTO**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

## **RETROALIMENTACION**

Acción de comunicación que realiza un receptor hacia un emisor, en función de un mensaje que este último ha transmitido a través de un medio, canal o vehículo.

## **TAXONOMIA**

Clasificación que refleja los elementos que integran un hecho, persona u objeto y sus relaciones entre sí y con otros.

A N E X O 2

IV. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES :De los temas que a continuación se presentan , señale solamente los que a su criterio juzgue que el ejecutivo necesita conocer para desempeñar adecuadamente su puesto actual . eligiendo el nivel básico o superior en cada tema, así como marcando la prioridad 1 al más importante ,2 al siguiente y así sucesivamente en cada tópico que el cuestionario incluye( admon., relaciones humanas , y otros)

TEMA	CONTENIDO	NIVEL		Prioridad
		BÁSICO	SUP.	
<b>A).ADMINISTRACION</b> 1) Fijación de objetivos	Manejo de técnicas sobre Jerarquización, Definición, Venta y Evaluación de Objetivos.			
2) Análisis de problemas y toma de decisiones.	Proceso de investigación, generación de alternativas, toma de decisiones y evaluación de resultados.			
3) Proceso Admvo.	<b>DOMINIO COMPLETO SOBRE LAS FASES DE :</b> — Predeterminación del curso a seguir. — Organización del trabajo para alcanzar las metas fijadas. — Integración de recursos. — Dirección de las acciones hacia los objetivos deseados. — Evaluación de avances según el plan.			
4) Admón del tiempo	Manejo de técnicas para la planeación, jerarquización y delegación de actividades, así como la disminución de pérdidas de tiempo.			
5) Productividad	Habilidad creativa para buscar e implantar caminos alternativos, así como para identificar oportunidades que permitan elevar la eficiencia de su área, en relación a las necesidades de la empresa.			
<b>B).RELACIONES HUMANAS</b> 1) Motivación	Habilidad para crear un ambiente de satisfacción personal entre su grupo de trabajo y lograr su colaboración efectiva para el logro de metas y objetivos.			
2) Liderazgo	Habilidad del ejecutivo para influir y dirigir positivamente la conducta de los miembros de su grupo hacia los objetivos del área.			
3) Técnicas de entrevista	Habilidad para un manejo efectivo de entrevistas de selección, de evaluación de desempeño, de desarrollo de personal, etc., logrando la transmisión y obtención de la información necesaria para cumplir el objetivo de la entrevista.			
4) Comunicación	Habilidad para transmitir y recibir información e ideas de manera clara, precisa, completa y concisa con todas las personas con las que interactúa para cumplir con los propósitos del puesto.			
5) Admón del Cambio	Habilidad del ejecutivo para lograr que su personal acepte y se adapte a los cambios de la organización, manejando adecuadamente la resistencia natural a los mismos.			

TEMA	CONTENIDO	NIVEL		Prioridad
		BASICO	SUP.	
6) Manejo de conflicto.	Habilidad para enfrentar situaciones conflictivas que se presentan en su grupo de trabajo, investigar las causas que los originan y para buscar e implantar soluciones adecuadas.			
7) Aserividad	Capacidad de los ejecutivos para aceptar y operar cambios en su persona, para expresar sus sentimientos, para mantener control sobre las situaciones, para hacer que las cosas sucedan y no ser victima de las circunstancias.			
8) Desarrollo de su personal	Habilidad para ejercer su responsabilidad de capacitar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a su cargo; así como propiciar su desarrollo con el objeto de que cubran adecuadamente sus puestos actuales y futuros.			
9) Técnicas de negociación	Habilidad para manejar los factores que intervienen en una negociación, características de las negociaciones que se realizan como parte de la función de ventas, diagnósticos, estrategias y plan de acción.			
<b>C) OTRAS</b>				
1) Filosofía corporativa	Conocimientos sobre los valores y principios que orientan las acciones y decisiones de la organización.			
2) Políticas de personal	Conocimiento de las políticas que norman: el reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo empleado, transferencias y promociones de personal, así como las condiciones del trabajo diario, y la administración de sueldos, prestaciones y compensaciones especiales.			
3) Trabajo en equipo	Habilidad del ejecutivo para interactuar adecuadamente con otros puestos con el objetivo de satisfacer necesidades mutuas que ayuden a cumplir los objetivos del area y/o de la organización.			
4) Economía	Conocimiento de los aspectos económicos a nivel nacional y a nivel empresa así como su interrelación y los indicadores que sirven para medirlos.			
5) Contabilidad y Finanzas	Conocimiento de las bases para el registro e interpretación de las operaciones financieras de la empresa, así, como las políticas para la determinación, obtención, inversión y control de los recursos económicos de la organización.			
6) Mercadotecnia (Rentabilidad del producto)	Conocimiento de la función de mercadotecnia, análisis interno y externo de la empresa, investigación de mercados pronóstico y presupuesto de ventas, planes de mercado, seguimiento.			

TEMA	CONTENIDO	NIVEL		Prioridad
		BASICO	SUP	
7) Presentaciones eficaces	Habilidades esenciales para la comunicación eficaz del expositor con su auditorio utilizando correctamente los diferentes medios audiovisuales.			
D) RECOMENDACIONES PROPIAS	( Señale en este espacio los temas que en su opinión debieran considerarse y que no se encuentran incluidos )			

**A N E X O 3**

## MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACION

Puesto que el fenómeno de la comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales a todo instructor como emisor y al alumno como receptor. El medio de comunicación es, por tanto, cuestión de especial interés; mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. En este tema se debe dar todo crédito a la vieja sentencia que dice: "Una figura vale más que mil palabras", medios de comunicación en el campo de la enseñanza -- han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología.

### **Auxiliares Gráficos :**

#### **Pizarrón**

Es aconsejable dividir el pizarrón en dos partes esta división puede ser mental. Al entrar a la clase el profesor debe borrar lo que fue escrito en la clase anterior para evitar distracción de los alumnos.

El pizarrón debe ser colocado en una posición que evite los reflejos de la luz es preciso señalar que este no debe usarse para transcripciones muy grandes, el instructor o el profesor no debe colocarse de espaldas a la clase.

El pizarrón no debe ser totalmente negro, ya que otros colores han dado buenos resultados (blanco, verde).

#### **Rotafolio**

Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente; entre otras ventajas, puede constarse su fácil manipulación, es decir el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

#### **Franelógrafo**

Se trata de un lienzo de franela o tela semejante adherida a una tabla de proporciones parecidas a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o va--

rios cortes de lija gruesa, que hacen posible la adherencia a la franela. Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que colocarán sobre el franelógrafo, haciendo así más objetiva y sencilla su exposición pues las piezas de cartón son fácilmente removibles y pueden guardarse para utilizarse -- sin límite.

### **Gráficas**

Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc. y que generalmente, permanecen fijas a alguna pared, colocadas en un tripie, o bien suspendidas de algún techo.

### **Producción de Imágenes**

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

### **Proyector de cine sonoro de 16 m.m.**

Este instrumento auxiliar de la capacitación es de especial interés, debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza. Puede asegurarse que un programa que carezca de la proyección de una película, no responde al sentido objetivo y dinámico de la educación actual.

### **Proyector de transparencias y filminas**

Gran parte del material visual y auditivo está constituido por transparencias (fotografía de 35 m.m. en color) que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es semejante a la de las películas. Una trans

parencia puede tener diversos fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien, permanecer proyectada como ilustración de fondo.

### **Retroproyector**

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

Este proyector facilita al instructor su enseñanza, - pues le permite estar siempre de frente a su auditorio y, si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no se tiene que voltear a hacerlo en la pantalla, pues basta marcarlo con un lápiz - directamente en el cuerpo transparente proyectado.

Es relativamente sencillo preparar las transparencias para este proyector, basta una mica recortada al tamaño correspondiente y el material de impresión adecuado.

Consideramos como gran ventaja el hecho de que no es necesario que se oscurezca el aula para el funcionamiento del aparato.

### **Proyector de cuerpos opacos**

Básicamente la diferencia entre este proyector y el - anteriormente descrito radica en que el proyector de cuerpos opacos tales como; cartas, dibujos, láminas, fotograffas, etc. La ventaja es que no se requiere - una especial preparación del material que se va a proyectar, basta colocar las cartas, láminas o dibujos. Es indispensable, para el éxito en la utilización de este instrumento, que hay obscuridad completa en el - local o aula en que se va a hacer la exposición.

### **Circuito cerrado de televisión**

Dicho equipo consta, básicamente de un cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. En términos generales, la ventaja básica es que se puede contar con una instantánea repetición de los hechos.

Las aplicaciones y ventajas que se pueden lograr con este versátil y novedoso medio de comunicación son:

1. Tener un control directo y una supervisión de cómo se realizan los cursos.
2. Tener la oportunidad de conservar (filmoteca) eventos importantes para que los grupos vuelvan a tenerlos frente.
3. La oportunidad de que los propios instructores desarrollen sus habilidades como tales, puesto que les sirve de crítica.
4. Una de las aplicaciones más importantes es la que se refiere a la proyección en diversas aulas simultáneamente.
5. Para fines de dramatización, psicodrama, es de gran importancia, pues la persona que las realiza es testigo de su propia actuación.
6. Sirve para lograr que los alumnos observen su forma de actuar y modificar por propio convencimiento su conducta, o bien, afinen sus conocimientos y habilidades.
7. Es útil para intensificar la técnica de "aprender-haciendo", mediante la filmación de la actuación de cada alumno antes, durante y después del curso.
8. Ayuda a aumentar el índice de aprendizaje en los cursos que se celebren.

9. Pueden reducir costos al suprimir desplazamiento de instrucciones propios de la empresa.
10. También puede reducir costos por concepto de adquisición de películas o filminas, ya que, mediante la televisión se aprovechara para grabarlas y en esa forma contar permanentemente con ellas a un costo menor que el que significa comprarlas o reproducirlas.

## **Medios sonoros**

### **Grabadora**

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

A N E X O 4

IV. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GERENCIALES : De los temas que a continuación se presentan, señale solamente los que a su criterio juzgue que el ejecutivo necesita conocer para desempeñar adecuadamente su puesto actual, eligiendo el nivel básico o superior en cada tema, así como marcando la prioridad 1 al más importante, 2 al siguiente y así sucesivamente en cada tópico que el cuestionario incluye (admon., relaciones humanas, y otros).

TEMA	CONTENIDO	NIVEL		Prioridad
		BÁSICO	SUP.	
<b>A). ADMINISTRACION</b>				
1) Fijación de objetivos	Manejo de técnicas sobre Jerarquización, Definición, Venta y Evaluación de Objetivos.			
2) Análisis de problem y toma de decisiones.	Proceso de investigación, generación de alternativas, toma de decisiones y evaluación de resultados.			
3) Proceso Admvo.	<b>DOMINIO COMPLETO SOBRE LAS FASES DE :</b> — Predeterminación del curso a seguir. — Organización del trabajo para alcanzar las metas fijadas. — Integración de recursos. — Dirección de las acciones hacia los objetivos deseados. — Evaluación de avances según el plan.			
4) Admón del tiempo	Manejo de técnicas para la planeación, jerarquización y delegación de actividades, así como la disminución de pérdidas de tiempo.			
5) Productividad	Habilidad creativa para buscar e implantar caminos alternativos, así como para identificar oportunidades que permitan elevar la eficiencia de su área, en relación a las necesidades de la empresa.			
<b>B). RELACIONES HUMANAS</b>				
1) Motivación	Habilidad para crear un ambiente de satisfacción personal entre su grupo de trabajo y lograr su colaboración efectiva para el logro de metas y objetivos.			
2) Liderazgo	Habilidad del ejecutivo para influir y dirigir positivamente la conducta de los miembros de su grupo hacia los objetivos del área.			
3) Técnicas de entrevista	Habilidad para un manejo efectivo de entrevistas de selección, de evaluación de desempeño, de desarrollo de personal, etc., logrando la transmisión y obtención de la información necesaria para cumplir el objetivo de la entrevista.			
4) Comunicación	Habilidad para transmitir y recibir información e ideas de manera clara, precisa, completa y concisa con todas las personas con las que interactúa para cumplir con los propósitos del puesto.			
5) Admón del Cambio	Habilidad del ejecutivo para lograr que su personal acepte y se adapte a los cambios de la organización, manejando adecuadamente la resistencia natural a los mismos.			

TEMA	CONTENIDO	NIVEL		Prioridad
		BÁSICO	SUP.	
6) Manejo de conflicto	Habilidad para enfrentar situaciones conflictivas que se presentan en su grupo de trabajo, investigar las causas que los originan y para buscar e implantar soluciones adecuadas.			
7) Asertividad	Capacidad de los ejecutivos para aceptar y operar cambios en su persona, para expresar sus sentimientos, para mantener control sobre las situaciones, para hacer que las cosas sucedan y no ser víctima de las circunstancias.			
8) Desarrollo de su personal	Habilidad para ejercer su responsabilidad de capacitar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a su cargo; así como propiciar su desarrollo con el objeto de que cubran adecuadamente sus puestos actuales y futuros.			
9) Técnicas de negociación	Habilidad para manejar los factores que intervienen en una negociación, características de las negociaciones que se realizan como parte de la función de ventas, diagnósticos, estrategias y plan de acción.			
<b>C). OTRAS</b>				
1) Filosofía corporativa	Conocimientos sobre los valores y principios que orientan las acciones y decisiones de la organización.			
2) Políticas de personal	Conocimiento de las políticas que norman: el reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo empleado, transferencias y promociones de personal, así como las condiciones del trabajo diario, y la administración de sueldos, prestaciones y compensaciones especiales.			
3) Trabajo en equipo	Habilidad del ejecutivo para interactuar adecuadamente con otros puestos con el objetivo de satisfacer necesidades mutuas que ayuden a cumplir los objetivos del área y/o de la organización.			
4) Economía	Conocimiento de los aspectos económicos a nivel nacional y a nivel empresa así como su interrelación y los indicadores que sirven para medirlos.			
5) Contabilidad y Finanzas	Conocimiento de las bases para el registro e interpretación de las operaciones financieras de la empresa, así como las políticas para la determinación, obtención, inversión y control de los recursos económicos de la organización.			
6) Mercadotecnia (Rentabilidad del producto)	Conocimiento de la función de mercadotecnia, análisis interno y externo de la empresa, investigación de mercados pronóstico y presupuesto de ventas, planes de mercado, seguimiento.			



## FE DE ERRATAS

PAG. 8	LINEA 15	-	conocimientos
PAG. 10	LINEA 17	-	medio
PAG. 11	LINEA 23	-	llámese
PAG. 13	LINEA 17	-	disminución
PAG. 13	LINEA 19	-	ellos
PAG. 13	LINEA 22	-	demuestran
PAG. 13	LINEA 25	-	sujetos
PAG. 13	LINEA 26	-	progresivamente
PAG. 14	LINEA 11	-	trabajo
PAG. 14	LINEA 15	-	abstiene
PAG. 14	LINEA 17	-	consciente
PAG. 18	LINEA 10	-	casos
PAG. 22	LINEA 24	-	es preparado
PAG. 27	LINEA 18	-	adestramiento
PAG. 45	LINEA 8	-	153 III bis
PAG. 49	LINEA 14	-	determinante
PAG. 57	LINEA 14	-	en el que
PAG. 59	LINEA 12	-	comunicación interna
PAG. 63	LINEA 16	-	conozca
PAG. 64	LINEA 9	-	conocimientos y habilidades gerenciales
PAG. 64	LINEA 14	-	cuestionario
PAG. 67	LINEA 8	-	este
PAG. 68	LINEA 12	-	se aplicó
PAG. 68	LINEA 13	-	comunicación
PAG. 68	LINEA 15	-	un análisis
PAG. 71	LINEA 12	-	nivel básico superior
PAG. 102	LINEA 22	-	teoría Likert
PAG. 130	LINEA 1	-	estrategias
PAG. 131	LINEA 23	-	credibilidad
PAG. 132	LINEA 23	-	inicio
PAG. 132	LINEA 27	-	vista

Bibliografía # 21 Susana

## B i b l i o g r a f í a

1. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. (AMECAP) Programa de Especialización en Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Ponencia: "La Ley Federal del Trabajo y - la Capacitación, Adiestramiento." Compiladores: Lic. Dionisio, Kaye, Lic. Cecilia Merguana. Junio 1981; México.
2. COOMBS, New Paths to learning for rural children and youths UNESCO, 1973.
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México 1982.
4. DURKHEIM, Emile: Educación y Sociología Editorial Península, primera edición, 1975, Barcelona.
5. EVANS, David: The planing of non formal education International Institute for Educational Planning UNESCO 1981, Paris.
6. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) Diplomado de Recursos Humanos, Módulo: Capacitación Compilador: Lic. Lino García Dardiell, 1985; México.
7. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) Diplomado de Recursos Humanos, Seminario: Capacitación y Desarrollo Compilador: Lic. Rocío Margelef Alejo, 1986; México.
8. KILPATRICK, W.: Filosoffa de la educación Editorial Lozada, - 6ta. edición, 1967; Buenos Aires.
9. La Educación Permanente Biblioteca Salvat No. 72 Grandes Temas 1973, Barcelona
10. LARROYO, Francisco: Historia General de la Pedagogía Editorial Porrúa, S.A., 15 edición actualizada 1979; México.
11. LEON, Antoine: Psicopedagogía de los Adultos Editorial siglo - XXI, quinta edición, 1982, México
12. Ley Federal del Trabajo, Editorial Trillas, México 1986
13. MENDOZA FUENTES, Manuel: Manual sobre capacitación de personal Centro Nacional de Capacitación Administrativa, 1978; México
14. MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos: El problema de la educación en México ¿laberinto sin salida? Centro de Estudios Educativos, A.C. -- 2da. edición, 1983; México
15. IMIDEO G. Merici: Hacia una didáctica general dinámica editorial Kapelus, 1984, Buenos Aires.

16. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (ORELAC) Vinculación y articulación de la educación formal y no formal en política de desarrollo sociocultural, ORELAC # 34, 1985; Santiago de Chile.
17. Secretaría de Educación Pública, Curso de capacitación de asesores de preparatoria abierta, 1984; México.
18. SOLANA, Fernando: Historia de la educación pública en México -- Fondo de Cultura económica, Secretaría de Educación Pública primera reimpresión, 1982; México.
19. TORRES, Carlos: La Educación de Adultos en México (realidades y perspectivas) Secretaría de Educación Pública, México, 1980.
20. Unidad Coordinadora de Empleo y Capacitación y Adiestramiento Gafa técnica para la formulación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, 1979; México.
21. VIDAL, Susdad: Antecedentes Históricos en México, México, Secretaría de Educación Pública, 1980 p. 121