

01025
78



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA



EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LA CAPACITACIÓN (1991 - 2002)
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y
PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
BEATRIZ

PULIDO

CAMPOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASESOR DE INFORME:
MTRA. MARGARITA LEHNE GARCÍA
FACULTAD DE FILOSOFÍA
Y LETRAS



Ciudad Universitaria,

México, 2003.

COLEGIO DE PEDAGOGÍA



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

TESIS CON FALLA
DE
ORIGEN

Agradecimientos

*Navegar de noche implica
identificar los destellos del cosmos;
segura de que me observan, orientan y protegen,
hoy di un paso más.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas y
JNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo *receptional*
NOMBRE: *Rosita Roldán Camps*
FECHA: *Junio 23, 2003*
FIRMA: *Rosita Roldán*

*Por inundar mi atmósfera infinita
gracias*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

	Página
Resumen	5
Introducción	7
Tema 1. La Dirección General de Capacitación y Productividad	15
1.1 Antecedentes de la institución	16
1.2 Estructura orgánica y atribuciones	18
1.3 Funciones y características operativas	25
1.4 Enfoque institucional	34
1.5 Marco metodológico	56
Tema 2. La Formación de Recursos Humanos	77
2.1 Antecedentes	78
2.2 El proceso de construcción	80
2.3 Conformación de eventos en paquetes y sus apoyos	89
2.4 Unificación de criterios de impartición	92
2.5 El sistema de control	95
2.6 Resultados	99
Tema 3. El Diplomado en Calidad y Productividad	103
3.1 Antecedentes y crítica a la propuesta inicial	104
3.2 Re-diseño de la propuesta	108
3.3 Adecuación del diplomado para sindicatos	110
3.4 Resultados	113
Tema 4. Desarrollo de Guías Técnicas	121
4.1 Antecedentes	122
4.2 Propósitos y alcances	126
4.3 Orientación de materiales en capacitación	129
4.4 Resultados	138
Tema 5. Elaboración de Programas de Multihabilidades	143
5.1 Antecedentes	144
5.2 Referentes para la construcción	148
5.3 Lineamientos de diseño pedagógico	153
5.4 Resultados	160
Reflexiones finales y recomendaciones	165
Referencias y obras consultadas	173
Anexos:	177
1 Instrumentos e instructivos	178
2 Seminario de aspectos básicos de productividad y calidad. Programa instruccional, dinámica y acetatos. Ejemplo de un curso	205
3 Presentación gráfica de las tres estructuras, flujo para la implantación y responsabilidades adquiridas en el diplomado en productividad.	218
4 Cuestionario de validación de los programas de multihabilidades	223

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice de figuras, cuadros y formatos

Nombre	Página
figura 1 Antecedentes de la DGCP	17
figura 2 Estructura orgánica 1991 - 1997	18
figura 3 Estructura orgánica 1998 - 2001	21
figura 4 Niveles jerárquicos en la DGCP	29
figura 5 Ubicación de mis funciones en las diferentes administraciones	33
figura 6 Enfoque sistémico de la organización	35
figura 7 Relación entre subsistemas y el enfoque de proceso	37
figura 8 Esquema de productividad	40
figura 9 Esquema de capacitación	44
cuadro Relación de productos y referentes teóricos	46
cuadro 50 ocupaciones más demandadas en 2001	51
figura 10 Estructura de una norma técnica de competencia laboral	55
figura 11 Etapas de aplicación en los sondeos de campo para las guías empresariales	60
cuadro Relación de documentos e Instrumentos	61
figura 12 Ejemplo del resumen de valoración de factores	65
cuadro Calificación del comportamiento organizacional	65
figura 13 Flujo de aplicación de las guías temáticas	66
cuadro Resumen de actividades para los programas de multihabilidades	69
figura 14 Proceso para la construcción de nuevos cursos	85
formato Cédula de evaluación del evento	86
formato Mapa Instruccional del seminario de Aspectos básicos de productividad y calidad	94
formato Programación de eventos	97
formato Registro de actividades	97
formato Clasificación de actividades	98
cuadro Matriz de control de trabajo de campo: listado de empresas por entidad federativa	136
figura 15 Diagrama del mapeo de procesos y registro de funciones, actividades y tareas	146
figura 16 Mapa básico de la NTCL CTUR0032.02 Servicio a comensales	149
figura 17 Proceso tipo de producción y servicio en establecimientos de alimentos y bebidas	150
figura 18 Macroproceso del proyecto de programas de multihabilidades	160

Resumen

Este trabajo, bajo el formato de informe de actividad profesional, describe una experiencia sobre el diseño de materiales de capacitación, su ejecución y resultados.

Explica las diferentes metodologías, así como los instrumentos utilizados para generar diversas opciones de formación en el trabajo.

La experiencia se circunscribe a once años de activa participación, en la institución que dicta los lineamientos y políticas de capacitación en nuestro país.

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La economía mexicana se integra por 94% de empresas micro, pequeñas y medianas¹, que agrupan poco más del 70% de la población económicamente activa, empresas involucradas en un entorno globalizado, que demanda competitividad.

La investigación "*Empleo y necesidades de capacitación en mercados regionales de trabajo en México*"², afirma que existe un patrón nacional de capacitación para los trabajadores, tanto en la estructura ocupacional como en la sectorial: los trabajadores ocupados en los establecimientos micro, pequeños y medianos tienen una menor probabilidad de capacitarse que los trabajadores ocupados en establecimientos grandes. El mismo estudio, señala que los trabajadores que más se capacitan se encuentran en las ocupaciones que requieren mayores niveles de escolaridad, o en las cuales se asocia una mayor responsabilidad directiva en las actividades económicas. Por lo tanto, el costo de oportunidad de no capacitarse es mayor en estos segmentos, que el asociado a los trabajadores de bajo nivel de educación y responsabilidad directiva, en la micro, pequeña y mediana empresa.

Las premisas anteriores, están presentes desde hace varios años, tal como lo muestra otra investigación realizada por INEGI-NAFIN en 1993, sobre las características de la micro, pequeña y mediana empresa (INEGI-NAFIN: 1993).

Estas investigaciones son una pequeña muestra de que en nuestro país, la difusión de opciones de formación y el acceso a la capacitación, entre otros puntos, se centraliza en grandes ciudades y es considerada por los micro, pequeños y medianos empresarios como un costo.

La capacitación es una tarea que dentro del marco jurídico mexicano es una obligación para el empleador y un derecho para el trabajador, garantía establecida en el Artículo 123 Constitucional, fracción XIII, apartado "A"; y que se traduce en el artículo 153, fracciones de la "A a la X", en la Ley Federal del Trabajo.

¹ Dato obtenido en SIEM. Estadísticas, Tamaño de empresa, disponible en www.siem.gob.mx/portalsiem/estadísticas

² STPS. Empleo y necesidades de capacitación en mercados regionales de trabajo en México. México. Capítulo 10. p. 10.26.

La Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), perteneciente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), es la encargada de dictar las políticas en esta materia y tiene como atribuciones³ principales:

El registro de las obligaciones legales que tienen las empresas en materia laboral.

El apoyo a las empresas mediante actividades de formación, consultoría y asistencia técnica, a fin de promover el desarrollo de una cultura de capacitación, calidad y productividad.

En el marco de este contexto legal e institucional, ingresé a la STPS en 1987 al Área técnica de capacitación de la DGCP como subjefe de oficina, realizando funciones de actualización e impartición de cursos ya elaborados⁴ en dicha área.

En 1991, me es asignada la jefatura del departamento de Formación, en el Área técnica de productividad, de la misma DGCP.

Este departamento se encontraba en las siguientes condiciones:

- Inactivo: prácticamente no se realizaba ninguna función.
- El equipo de trabajo lo conformaban dos personas: un economista y un licenciado en relaciones internacionales, quienes nunca habían impartido cursos.
- Archivos vacíos: no había historia (no se localizó ningún expediente)
- Nula posibilidad de contratar personal.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

³ STPS. Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social 2002. STPS. México, 2002. p. 66 - 69.

⁴ Formación de instructores, Detección de necesidades de capacitación y Elaboración de programas.

La primera tarea que me fue asignada en la jefatura estaba referida a elaborar un informe de la situación y a presentar un proyecto para el diseño y operación de cursos y talleres de capacitación, como solución a la problemática reflejada en el departamento. Tal proyecto debía ser concreto, viable, orientado a los diversos sectores de actividad económica y en el marco legal de la dependencia.

El reto era hacer funcionar al departamento y obtener resultados. De no ser así, los riesgos consistían en: desaparecer el departamento, no cumplir con una obligación legal, las sanciones por parte de contraloría interna, sanciones de la Contraloría de la Federación, la disminución del presupuesto para la DGCP y la pérdida de plazas de trabajo.

Después de analizar fortalezas y debilidades, de sondear las tendencias de las empresas en materia de formación de recursos humanos en calidad y productividad y de localizar algunas temáticas novedosas en estos rubros, propuse el siguiente plan de trabajo:

1. Diseñar y desarrollar cinco cursos y/o talleres nuevos:
Calidad, Calidad total, Control estadístico de procesos, Planeación estratégica y Servicio.
2. Diseñar y elaborar el material de apoyo para cada curso o taller.
3. Formar como instructores a los dos colaboradores y capacitarlos en las materias de los cursos.
4. Elaborar un programa para pilotear e impartir los cursos y/o talleres.

Adicionalmente, hacia el interior del departamento, había que combinar los puntos señalados en el plan, con una investigación documental que sustentara los contenidos a elaborar; y hacia el exterior, determinar el beneficio e impacto para las empresas.

Este último punto, era en ese entonces un factor de poca consideración en el gobierno federal⁵.

La puesta en marcha de este proyecto incidía de manera directa en la demostración de mi desempeño como pedagoga, dado que el área de productividad se integraba por profesionistas ajenos a la docencia.

Este panorama fue el inicio de once años de experiencia en el desarrollo de opciones de capacitación en el trabajo y que a grandes rasgos reseño en este informe.

⁵ Los programas se desarrollaban para dar cumplimiento a la normatividad, y no en términos de beneficio para los trabajadores y/o empresas.

En 1991, la línea de trabajo señalada consistió en diseñar cursos de capacitación en calidad y productividad.

De 1992 a 1997, los lineamientos fueron fortalecer y estructurar de manera paulatina la construcción de un servicio de formación y asistencia técnica. En ese mismo periodo, el análisis crítico de la actividad de formación en la DGCP, condujo a desarrollar tres puntos de soporte:

- Definición de las premisas básicas y su interrelación en esquemas conceptuales que dan fundamento al servicio de formación y asistencia técnica.
- Unificación de criterios del equipo de instructores.
- Estructuración del sistema de control.

A partir de 1996 y hasta el año 2000, se adicionó a la actividad de formación de recursos humanos, el desarrollo de materiales para la capacitación en el trabajo.

En 1998 se limitó el servicio de formación por reducción de presupuesto y se orientó exclusivamente hacia el desarrollo de materiales de capacitación.

En el año 2001 se dió un giro metodológico en el diseño de los cursos y programas, por la publicación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, dirigidos a partir de entonces a trabajadores en activo y con temáticas orientadas al desarrollo de multihabilidades en procesos de trabajo específicos.

El propósito de este informe académico de actividad profesional es:

Documentar y analizar la experiencia de impartición de cursos de 1991 a 1997, y el diseño de materiales de capacitación de 1991 a 2002; para aportar a la DGCP, un marco crítico que apoye en la definición de políticas de capacitación.

Líneas generales del enfoque institucional

La teoría de sistemas es el enfoque utilizado por la DGCP, que considera la capacitación como el proceso mediante el cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de los trabajadores. Este subsistema es considerado como un factor de la productividad de la empresa, además de las características económicas y sociales, producto de sus propios procesos de crecimiento, en los cuales influyen una variedad de factores: desde cuestiones históricas y la existencia o ausencia de recursos naturales y mercados, hasta la puesta en marcha de procesos de acumulación de capital, tanto físico como humano, así como de la naturaleza y el dinamismo del cambio tecnológico.

Cabe aclarar que las partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo, las partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema, que se enumeran en entradas, procesos y salidas.

Este enfoque se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos; los cuales abordaré de manera sucinta en el desarrollo del informe de práctica profesional, enfatizando los esquemas de relación conceptual que le dieron sustento al diseño de cursos y materiales de capacitación.

Adicionalmente la DGCP estableció, en el marco conceptual, referentes para el desarrollo de los cursos y materiales de capacitación: mejores prácticas laborales, ocupaciones más demandadas, normas técnicas de competencia laboral, multihabilidades y, andragogía.

Marco metodológico

Para referirme al diseño de cursos, las variables a considerar son: objetivos, tiempo, contenido, actividades, recursos auxiliares y procedimiento de evaluación, puntualizando las diferencias metodológicas tanto para los cursos de 1991 a 1997, construidos con información documental; como para los de 1998 -2002, obtenidos mediante sondeos de campo.

Los sondeos se llevaron a cabo mediante la aplicación de diversos instrumentos: lista de verificación de aspectos generales, cuestionario de caracterización, inventario de recursos humanos, guías temáticas para entrevistas abiertas, descripción de procesos y funciones; los cuales se presentarán en el cuerpo del informe.

Si bien la aplicación de éstos se hizo en una muestra reducida de empresas, se identificaron las más representativas de cada actividad económica, mediante sugerencia de las organizaciones empresariales y sindicales respectivas, obteniendo procesos y funciones tipo.

Sobre la operación de la capacitación, me centraré tanto en las estrategias definidas para hacer llegar la oferta de capacitación a los sectores, como en los resultados de cada estrategia. En el análisis, utilizaré las categorías de: diseño global (entradas, procesos y salidas), funcionamiento, accesibilidad y trabajadores beneficiados.

Descripción del contenido

Tema 1 La Dirección General de Capacitación y Productividad

Describe los antecedentes, estructura y funciones de esta unidad administrativa, mi ubicación en ella y las funciones principales que he realizado, con el propósito de plasmar el contexto en el que se inscribe mi aprendizaje y trayectoria profesional.

Se explica el enfoque institucional (representa el marco teórico) que fundamenta el diseño y la ejecución de los diferentes servicios que ha otorgado la dependencia, a trabajadores y empresarios; y como parte final de este tema, se presenta el marco metodológico.

Cabe apuntar, que los temas siguientes constituyen una reseña de los servicios que he desarrollado o en los cuales he participado.

Tema 2 La Formación de Recursos Humanos

Es una narración acerca de la evolución de este servicio, el cual inició con el diseño de cursos de capacitación referidos a temas de calidad y productividad, hasta convertirse en una estrategia de mejoramiento para las empresas.

Tema 3 El Diplomado en Calidad y Productividad

Describe el alcance que tuvo una propuesta curricular, que aplicada en el momento adecuado y con el soporte de otras instituciones, apoyó en la realización de cambios significativos, principalmente en el ámbito sindical del estado de Nuevo León.

Tema 4 Desarrollo de Guías Técnicas

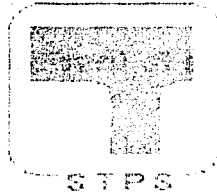
Se refiere al diseño de materiales de capacitación basados en orientaciones y estrategias metodológicas diferentes –documental vs. campo-, remarcando las implicaciones de estos procesos y el impacto, en términos de beneficio, para la comunidad laboral.

Tema 5 Elaboración de Programas de Multihabilidades

Detalla el proceso para construir paquetes instruccionales elaborados con un enfoque de procesos y normas técnicas de competencia laboral.

Finalmente, se aportan reflexiones y recomendaciones que lejos de intentar una línea discursiva absoluta y acabada, estoy segura de que servirán para iniciar una discusión.

No quiero omitir que junto con un equipo de profesionales comprometidos con su quehacer, los resultados de estos once años han sido posibles.



Tema 1

LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. 1 Antecedentes de la institución

En 1931, la Ley Federal del Trabajo, promulgada el 27 de agosto, reglamenta lo relativo al "contrato de aprendizaje" mediante el cual, una de las partes se comprometía a prestar sus servicios personales a la otra, recibiendo a cambio la enseñanza adecuada para la realización de un oficio o un arte y la retribución convenida (STPS: 2000)

En 1970, se promulga la nueva Ley Federal del Trabajo, que suprime el contrato de aprendizaje.

Estos dos antecedentes son el marco de la función de capacitación en México, la cual se decreta en 1978 (Barbagelata: 1981) cuando se reforma la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para establecer en el Artículo 123 Fracción XIII que: "las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

En marzo de 1983, se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), dependencia del gobierno federal que pertenece a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), con el fin de integrar las acciones que en capacitación y productividad realizaban otras instituciones.

La DGCP es resultado de la fusión de: áreas administrativas centrales, órganos descentralizados y un órgano desconcentrado¹ (figura 1)

¹ En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se define:

Organismo público descentralizado: Institución con personalidad jurídica, patrimonio propio y autogestión técnica y financiera constituida con fondos o bienes de la administración federal; cuyo objetivo y fin es la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica, y la obtención de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Órgano desconcentrado: forma de organización que tiene facultades específicas para resolver asuntos de competencia del órgano central, siempre y cuando siga los señalamientos de normatividad dictados por éste último. Se divide en dos: por función, o por territorio, sin personalidad jurídica ni patrimonio propio.

▪ **Las áreas administrativas centrales:**

Los primeros antecedentes se encuentran en el Departamento de Estudios Económicos e Investigaciones Industriales, creado en 1954. En 1973 se le concede rango de Dirección General de Estudios Económicos y Sociales. Posteriormente, cambia su denominación a Dirección General de Estudios Económicos y Estadísticas. Nuevamente, en 1977 cambia de denominación a Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos, misma que se convierte en 1983 en la DGCP.

▪ **Los órganos descentralizados:**

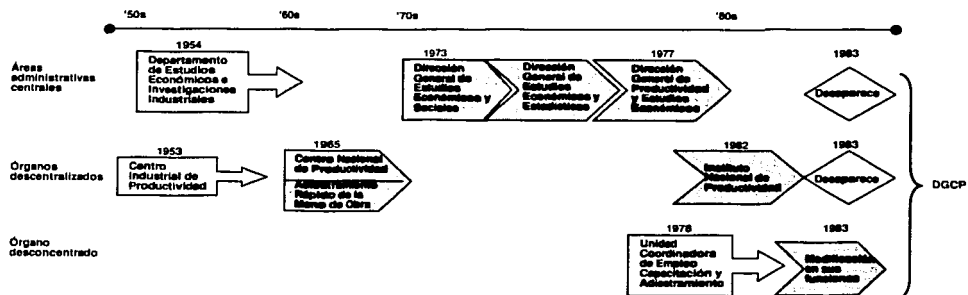
En 1953 se crea el Centro Industrial de Productividad (CIP), orientado al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento. Después de doce años de actividad, se transforma en el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) que retoma los objetivos y funciones del CIP y los amplía, mediante el desarrollo de dos programas básicos: uno dirigido al mejoramiento de la productividad, y el otro, constituido por el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO)

En 1982, CENAPRO modificó su estructura, cambiando su denominación a Instituto Nacional de Productividad (INAPRO), cuyas funciones se enfocaron hacia la investigación, asesoría e impartición de cursos de capacitación y adiestramiento, así como otras actividades tendientes a incrementar la productividad en el trabajo. Este organismo fue disuelto en 1983, absorbiendo sus funciones, la STPS.

▪ **El órgano desconcentrado:**

En 1978 se crea la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) que tenía como funciones: el manejo del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento; la promoción y supervisión de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; el registro de constancias de habilidades laborales, planes y programas de capacitación, instructores externos e instituciones capacitadoras. Esta unidad fue modificada en 1983. Sus funciones se sumaron a la DGCP.

Figura 1. Antecedentes de la DGCP



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.2 Estructura orgánica y atribuciones

Desde su creación a esta fecha (diciembre de 2002) el Reglamento Interior y la estructura de la DGCP han tenido una serie de cambios autorizados y registrados por la Secretaría de Hacienda, y publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF)

A efecto de ubicar los cambios en el periodo 1991 - 2002 referidos a este informe de práctica profesional, así como a los proyectos de trabajo bajo mi responsabilidad, señalaré tres momentos:

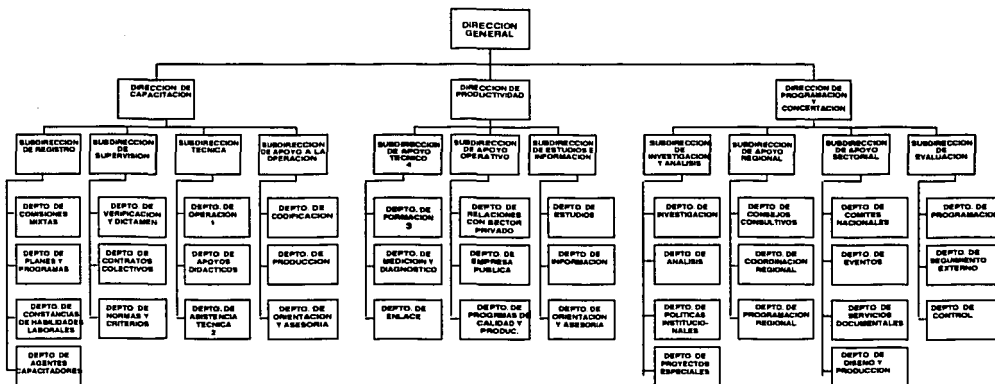
- Enero 1991 - junio 1997
- Julio 1997 - noviembre 2000
- Diciembre 2000 - julio 2002

Es conveniente aclarar que los cambios al reglamento y estructura orgánica, son reflejo de acciones que modifican funciones principales y/o secundarias, y que en todos los casos, se publican varios meses después en el DOF.

Enero 1991 - junio 1997

La DGCP quedó conformada como una dependencia con una estructura orgánica bastante amplia, hasta 1997. Contaba con tres direcciones de área, once subdirecciones y 36 departamentos*. (figura 2)

Figura 2. Estructura orgánica 1991 - 1997



Con esta estructura orgánica se cubrían 20 atribuciones encomendadas a la dependencia (STPS: 1993):

***Nota:**

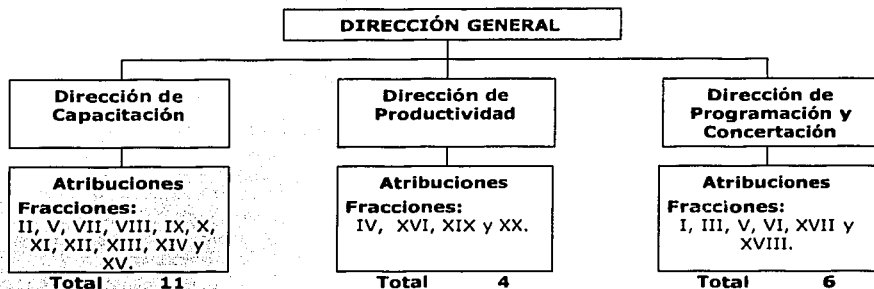
Los cuadros sombreados y numerados corresponden a las áreas en las que estuve asignada de 1987 a 1997.

- I. Coordinar conjuntamente, con la Dirección General de Empleo, el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento;
- II. Organizar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores;
- III. Proponer la coordinación con las dependencias y entidades de los sectores para la ejecución y evaluación de los programas de trabajo derivados del Plan Nacional de Desarrollo en materia de capacitación y productividad;
- IV. *Promover y divulgar el conocimiento, desarrollo y aplicación de métodos y sistemas de organización, operación y administración de capacitación y productividad;*
- V. Promover la vinculación entre los procesos de capacitación para y en el trabajo con los requerimientos del aparato productivo;
- VI. Realizar las investigaciones y análisis que sean necesarios en materia de capacitación para orientarla conforme a las prioridades existentes;
- VII. Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de la Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- VIII. Establecer los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en relación con cada rama industrial o actividad; para ello escuchará la opinión de los consejos consultivos y comités Nacionales correspondientes;
- IX. Aprobar, modificar o rechazar, según sea el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que presenten los patrones, y llevar los registros que corresponda;
- X. Promover, autorizar y dar la asistencia técnica necesaria para el establecimiento de sistemas generales de capacitación y adiestramiento por rama de actividad económica que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional establecido por la Ley;
- XI. Promover planes y programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, así como la expedición de certificados conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor, con base a la coordinación aprobada por la Secretaría de Educación Pública;
- XII. Llevar registros actualizados de las constancias relativas a la capacitación y el adiestramiento, recibidos por los trabajadores en cada una de las ramas de la actividad económica;
- XIII. Practicar los exámenes de suficiencia a los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;
- XIV. Autorizar y registrar en los términos de las disposiciones legales aplicables, a las instituciones o personas físicas, que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- XV. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III bis del Título Cuarto de la Ley federal del Trabajo, y comunicar el dictamen a la autoridad encargada de imponer la sanción;
- XVI. *Organizar e impartir cursos de formación especializada en materias de capacitación y productividad;*
- XVII. Estudiar y expedir convocatorias, en su caso, para integrar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en las ramas de la actividad económica nacional que juzgue conveniente, así como fijar las bases relativas a la integración, organización y funcionamiento de dichos comités;
- XVIII. Promover el establecimiento y la operación de consejos Consultivos de Capacitación y Adiestramiento en los niveles nacional y por entidad federativa para apoyar la ejecución de programas de trabajo en su ámbito geográfico de competencia;
- XIX. Realizar programas de investigación de la productividad vinculados a los objetivos nacionales de desarrollo económico y social, así como estudiar los elementos principales que inciden en su evolución en los sectores; y
- XX. Diseñar y proponer lineamientos para incrementar la productividad, así como promover la ejecución de programas específicos en la materia.

Nota:

(Las atribuciones marcadas en cursivas corresponden a las atribuciones bajo mi responsabilidad)

En el siguiente cuadro, se muestra la relación entre estructura orgánica y atribuciones, así como la clara tendencia de que el sustento y la fortaleza de la DGCP, se centraba en la función de capacitación, por ser un área con fundamento jurídico, que otorgaba el servicio de registro de obligaciones legales a nivel nacional.



En la estructura orgánica anterior se tenía en plantilla a más de 400 servidores públicos, de los cuales, poco más del 50% operaba en la Subdirección de Registro. (Ver figura 2)

En abril de 1997, el Diario Oficial de la Federación publica el decreto que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría y que presenta modificaciones para la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP). Se crea el Departamento de Sistemas Operativos², que depende de la Subdirección de Apoyo a la Operación.

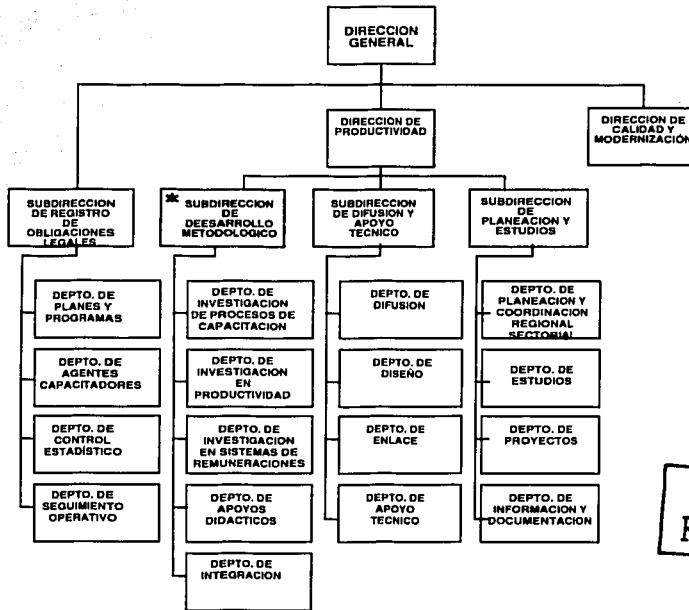
Julio 1997 – noviembre 2000

En febrero de 1998, se vuelve a modificar la estructura³ y el Reglamento Interior (de manera oficial), esta vez, basados en los planteamientos del Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995 – 2000. De este modo la estructura orgánica cambia sustancialmente, desaparecen dos Direcciones de Área, y se le agrega la Dirección de Calidad y Modernización, que hasta esa fecha pertenecía a la Dirección General de Empleo de la STPS. Con esta reestructuración, el esquema orgánico se reduce a cuatro Subdirecciones de las 11 existentes y a 17 Departamentos de los 37 con los que contaba. Cambios que se pueden observar en la figura 3.

² Su importancia estriba en la incorporación de equipo informático, en consecuencia, la sistematización de la información generada por la DGCP.

³ La publicación de la modificación a la estructura orgánica y del Reglamento interior se realiza en 1998, la modificación en funciones inicia en 1997.

Figura 3. Estructura orgánica de la DGCP 1998 a 2001



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Junto con esta nueva estructura orgánica, se redujo el número de servidores públicos a poco menos de 150.

Las modificaciones al Reglamento Interior, observan en principio; la reducción de las atribuciones (de 20 a 17) y la incorporación de actividades de investigación, desarrollo y promoción de métodos, técnicas y sistemas dirigidos al diagnóstico y mejoramiento de los niveles de calidad y productividad en los centros de trabajo.

Diciembre 2000 – julio 2002

Se modifica el Reglamento Interior (STPS: 2002) en marzo de 2002, incrementando las atribuciones, de 17 a 19; las dos que se agregan se refieren a:

- XVIII. Informar a la delegaciones federales del trabajo acerca de los estudios, políticas y líneas de acción, así como de los resultados de los programas que se implanten en las entidades federativas y el Distrito Federal, y
- XIX. Las demás que le señalen otras disposiciones legales o reglamentarias y sus superiores jerárquicos, dentro de la esfera de sus facultades.

***Nota:**

El área sombreada en el organigrama, corresponde a mi ubicación en la DGCP de 1997 a febrero de 2001.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los cambios más significativos en la DGCP se resumen de la siguiente manera:

• Dirección de Capacitación:

Atribuciones y funciones de 1991 a principios de 1997		Durante 1997	1998 a noviembre 2000	2000 - 2002
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de comisiones mixtas. 2. Actualización de comisiones mixtas. 3. Registro de planes y programas. 4. Modificaciones a planes y programas. 5. Registro de comisiones mixtas y planes y programas de empresas hasta con 19 trabajadores. 6. Registro de constancias de habilidades laborales. 7. Supervisión de actividades de los agentes capacitadores registrados. 8. Autorización y registro de institución capacitadora. 9. Registro de agentes capacitadores externos. 10. Realizar sesiones informativas sobre obligaciones legales. 11. Verificación y dictamen de acciones derivadas de registros internos. 12. Supervisión del cumplimiento en materia de capacitación en empresas con contrato colectivo de trabajo. 13. Emisión de dictámenes a empresas presuntas infractoras detectadas por inspección federal del trabajo. 14. Formulación de normas y criterios técnicos de capacitación. 15. Cooperación técnica con organismos e instituciones. 16. Autorización técnica y registro de sistemas y programas generales. 17. Elaboración y difusión de paquetes técnicos. 18. Elaboración y difusión de paquetes didácticos. 19. Formación de personal que apoye las acciones de capacitación en las empresas. 20. Dictamen técnico de agentes capacitadores. 21. Seguimiento y evaluación del programa nacional de capacitación y productividad. 22. Control de documentos de registro y supervisión. 23. Codificación y control de la información. 24. Procesamiento de información a través del módulo. 25. Depuración de archivos del sistema de información. 26. Desarrollo y control del programa de extensionismo industrial. 		<p>Se autorizó el procedimiento para la simplificación y desconcentración de las obligaciones legales.</p> <p>El ejercicio de simplificación cambia significativamente los procedimientos y requerimientos de registro para las empresas, hay una reducción de 10 a 6 formatos, de 10 a 5 procedimientos, y una reducción de datos innecesarios, de 261 a 64.</p> <p>El número de trabajadores en esta dirección se reduce en un 60%.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar y registrar las actividades que conforman la obligación patronal en materia de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisiones mixtas, ▪ Planes y programas, y ▪ Listas de constancias de habilidades laborales. 2. Autorizar y registrar a los agentes capacitadores externos, conforme a lo que establece la Ley Federal del Trabajo. 3. Llevar, administrar y actualizar el Sistema de Información de Capacitación en las empresas (SICAPE) 4. Desarrollar materiales normativos, técnicos y didácticos que apoyen el mejoramiento de los servicios proporcionados. 	<p>Continúa con las mismas atribuciones y funciones.</p> <p>Se integra a la Dirección de Vinculación (antes Calidad y Modernización)</p>
Estructura Inicial	1 Dirección de área 4 Subdirecciones 13 Departamentos		Desaparece la Dirección 1 Subdirección 4 Departamentos	
Utiliza	Recursos internos		Recursos internos	
Realiza el trabajo	100% manual		Uso de las computadoras	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Es conveniente señalar que las actividades del área de registro se simplificaron y desconcentraron⁴, trasladando varias funciones a las Delegaciones Federales del Trabajo⁵ en cada estado de la República Mexicana (acción propuesta en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000)

• **Dirección de Programación y Concertación:**

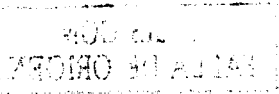
Atribuciones y funciones de 1991 a principios de 1997		Durante 1997
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de políticas de capacitación sectorial y regional. 2. Realización de proyectos especiales. 3. Apoyar el funcionamiento de los consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento. 4. Coordinar eventos promocionales en las delegaciones federales del trabajo. 5. Formulación y operación de programas estatales de capacitación y productividad. 6. Apoyar el funcionamiento de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento. 7. Integración de documentación especializada. 8. Elaboración de material gráfico, promocional y apoyo logístico. 9. Elaboración del programa operativo anual. 10. Elaboración de manuales administrativos. 11. Control de la capacitación interna. 12. Operación del sistema de control interno. 		<p>Algunas funciones pasan a la Subsecretaría de Previsión Social, otras funciones se incluyeron en la Dirección de productividad.</p> <p>El personal operativo es reubicado en otras dependencias de la STPS.</p>
Estructura inicial	1 Dirección de área 4 Subdirecciones 14 Departamentos	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> </div> <p style="text-align: center;">Desaparece en su totalidad.</p>
Utiliza	Recursos internos	
Realiza el trabajo	100% manual	

• **Dirección de Calidad y Modernización:**

De 1997 a 2000		2000 - 2002
<p>Se integra a la DGCP.</p> <p>Tiene como objetivo contribuir al mantenimiento y ampliación del empleo mediante el impulso a la capacitación de trabajadores en activo, aportando un financiamiento parcial a la capacitación y consultoría en las empresas, a través del Programa: Calidad Integral y Modernización (CIMO)</p> <p>Opera con unidades promotoras de capacitación (UPCs) en las entidades federativas.</p> <p>El personal de esta dirección es contratado por honorarios.</p>		<p>Cambia su denominación a Dirección de Vinculación.</p> <p>El programa CIMO se descentraliza.</p> <p>En 2002 cambia su denominación a Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)</p> <p>Su función se concreta a la coordinación de los recursos externos en las entidades federativas.</p>
Estructura inicial	1 Dirección de área	1 Dirección de área 1 Subdirección (Registro)
Utiliza	Recursos externos	
Realiza el trabajo	Computadoras	

⁴ El 15 de abril de 1987, a fin de que las unidades centrales se convirtieran meramente en dependencias normativas; y las oficinas de las entidades federativas, en operativas.

⁵ Las Delegaciones Federales del Trabajo son oficinas distribuidas en la República Mexicana que ostentan la representación de la STPS. Con relación a la DGCP, se encargaban de captar la información de registro de obligaciones legales en materia de capacitación, participaban en reuniones de Comités Estatales de Capacitación, y mantenían informada a la unidad central sobre requerimientos de capacitación, asistencia técnica y consultoría de las empresas y sindicatos de la entidad.



• Dirección de Productividad:

Atribuciones y funciones de 1991 a principios de 1997		Durante 1997	1998 a noviembre 2000	2000 - 2002
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación y desarrollo de recursos humanos en productividad y calidad 2. Elaboración de guías de apoyo para la pequeña y mediana empresa. 3. Desarrollo de modelos de capacitación-calidad-productividad. 4. Investigación de sistemas de remuneraciones en las empresas. 5. Establecimiento de sistemas de medición y diagnóstico. 6. Desarrollo de programas de mejoramiento en centros de trabajo, giros y/o ramas de actividad económica, estatales. 7. Establecimiento de programas de colaboración nacionales e internacionales en organismos cúpula. 8. Asistencia en el establecimiento de comités mixtos de productividad. 9. Sistematización de información económica. 10. Asistencia técnica en materia de productividad. 11. Difusión de acciones de capacitación, productividad y calidad. 12. Programas integrales a nivel estatal en capacitación y productividad. 13. Investigación en capacitación y productividad. 14. Elaboración de diagnósticos de capacitación y productividad. 		<p>Se continua con: Formación de recursos humanos en capacitación, productividad y calidad. Elaboración de guías en capacitación, productividad y calidad. Asistencia técnica para el establecimiento de programas de mejoramiento, incluidos los sistemas de remuneraciones. Desarrollo de programas de mejoramiento.</p> <p>Se suman las funciones y el personal operativo de la subdirección técnica de capacitación y del departamento de orientación y asesoría de la subdirección de apoyo a la operación.</p> <p>De ser un área de 45 personas pasa a integrarse por 98 trabajadores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación de métodos, sistemas, herramientas y técnicas en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ capacitación, ▪ apoyos didácticos, productividad, ▪ calidad, ▪ remuneraciones ▪ condiciones de trabajo. 2. Desarrollar materiales con la información obtenida como producto de la investigación. 3. Coordinar la capacitación interna. 4. Promover y difundir los materiales resultado de la investigación. 5. Establecer programas de colaboración para el desarrollo y difusión de los materiales. 6. Desarrollo y control del programa de extensionismo industrial. 7. Realizar estudios para determinar prioridades de atención acordes a la política laboral. 8. Llevar el control interno. 9. Realizar proyectos especiales. 10. Apoyar el funcionamiento de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento. 11. Desarrollo de manuales de organización. 	<p>Su función se centra en la elaboración y difusión de programas de capacitación para el desarrollo de multihabilidades de las ocupaciones más demandadas del país.</p> <p>En 2002 cambia su nombre por Dirección de Capacitación Técnica.</p>
Estructura inicial	1 Dirección de área 3 Subdirecciones 9 Departamentos		1 Dirección de área 3 Subdirecciones 13 Departamentos	1 Dirección de área 2 Subdirecciones 7 Departamentos
Utiliza	Recursos internos		Con recursos internos y externos	
Realiza el trabajo	100% manual		Uso de las computadoras	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 Funciones y características operativas

Desde su origen hasta principios de 1987, las funciones y características operativas se orientaban sobre todo, a consolidar los criterios administrativos para la función de registro. Es importante destacar que en esos años, existía una presencia mayoritaria de abogados en esta actividad. En las áreas restantes, se operaba con proyectos iniciales y cuyos resultados se observaron a partir de 1989.

De enero 1991 a junio 1997

La tendencia era fortalecer los servicios de apoyo dirigidos a las empresas. Se incorporaron equipos multidisciplinarios (pedagogos, psicólogos, ingenieros, economistas) Hacia el final de este periodo la función de registro se volvía cotidiana, contaba ya con sistemas de control e iniciaba la disminución de personal asignado a dicha área.

En ese mismo periodo, las funciones principales de la DGCP, entendidas como el servicio que presta a las empresas, se resumían en:

- Registrar las obligaciones legales que tienen las empresas sobre la constitución de las comisiones mixtas, planes y programas de capacitación y listas de constancias de habilidades laborales; así como otorgar el registro como agente capacitador a las personas físicas o morales que desean obtenerlo.
- Otorgar servicios de apoyo⁶ en formación, consultoría y asistencia técnica a fin de promover el desarrollo de una cultura de capacitación y productividad en los centros de trabajo.

Las funciones restantes, estaban dirigidas a vincular, organizar, evaluar y dar seguimiento a las funciones anteriores:

- Realizar estudios para determinar prioridades de atención al sector laboral.
- Promover el establecimiento y la operación de Consejos Consultivos y Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Concertar con los *organismos intermedios de los sectores*⁷ programas de colaboración.

⁶ Los servicios de la DGCP se han dirigido preferentemente a la micro, pequeña y mediana empresa de todo el país.

⁷ Nombre que se utiliza para designar a las cámaras empresariales y organismos sindicales.

- Difundir los servicios y resultados de los proyectos de la DGCP.
- Diseñar y aplicar instrumentos que permitan dar seguimiento y evaluar el impacto de las acciones desarrolladas por la DGCP en las empresas.
- Conformar y actualizar la base estadística sobre las actividades desarrolladas por la DGCP y realizar informes sobre los avances para control interno y de la STPS.
- Mantener el enlace con las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo.

Con respecto a la operación, la DGCP era considerada dentro del sector gubernamental como área administrativa central y trabajaba con recursos internos⁸ (otorgados por la Secretaría de Hacienda), para la realización de funciones como la formación, el desarrollo y publicación de materiales de apoyo, la asistencia técnica y la consultoría.

Mantén comunicación continua con las Delegaciones Federales del Trabajo, las cámaras empresariales y asociaciones sindicales, dirigida fundamentalmente a la concertación y desarrollo de sus funciones principales.

El cambio funcional que inicia en 1997 y mostrado en las páginas anteriores, va acompañado de la eliminación y redistribución de funciones:

- La Dirección de Programación y Concertación desaparece en su totalidad y sólo se rescatan de ella algunas funciones como: la coordinación regional y sectorial, y el control interno.
- La Dirección de Capacitación desaparece, al igual que tres de sus Subdirecciones: Supervisión, Apoyo a la operación y, la Técnica (la función de ésta última se suma a la Subdirección de Apoyo técnico de la Dirección de productividad) Sólo permanece la Subdirección de Registro.

Sin embargo, la Subdirección de Registro se reduce en magnitud (de escala nacional a zona conurbana) legitimada por la publicación de dos acuerdos: el desregulatorio, por el cual se simplifican los trámites de registro; y, el delegatorio, que otorga facultades a las delegaciones y oficinas federales en materia de registro.

⁸ Un ejemplo en torno a los recursos con que contaba la Dirección General: se proporcionaba papelería o útiles consumibles en gran cantidad, pero no había presupuesto para comprar libros.

- La integración a la DGCP, de la Dirección de Calidad y Modernización (con el programa CIMO), opera a través de Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) en las entidades federativas y el D.F. Su función es el financiamiento parcial⁹ de actividades de capacitación y consultoría para la micro y pequeña empresa. Mediante esta adhesión a la DGCP, se incorporan alrededor de 600 personas con plazas de honorarios y sólo el Director de área tiene plaza de estructura.

Las actividades de formación y consultoría del programa CIMO, llegaron a duplicar las funciones que ya desempeñaba la Dirección de Productividad; tal duplicidad obliga a que ésta última, centre su actividad en el diseño de materiales de capacitación; y CIMO continúe con los recursos externos del Banco Interamericano de Desarrollo.



DE 1997 A 2002 LA STPS Y LA DGCP PASAN POR UN PERIODO DE MUCHOS MOVIMIENTOS INTERNOS EN CUANTO A LOS DIRECTIVOS EN TURNO, DESDE SECRETARIOS, DIRECTORES GENERALES, HASTA DIRECTORES DE ÁREA, SITUACIÓN QUE DERIVA EN LA INCONSISTENCIA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO Y EN UN ENTORNO DE INESTABILIDAD ORGANIZACIONAL.

CADA UNO DE LOS RESPONSABLES LLEGA CON UNA LÍNEA DE ACTIVIDADES QUE ROMPE LA SECUENCIA DEL TRABAJO QUE SE VENÍA REALIZANDO, ACCIONES QUE PROVOCAN UNA CONSIDERABLE DISMINUCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA DGCP.

Julio 1997 a diciembre 2000

Específicamente, 1997 representó para la DGCP un cambio drástico en todos los sentidos: financieros, tecnológicos, funcionales, administrativos, operativos.

Durante ese año, particularmente se trabajaba en paralelo el programa anterior (formación, asistencia técnica y consultoría) con sus metas y forma de operación; y, se establecían la planeación y las bases metodológicas para operar el nuevo programa.

⁹ Con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)



Para las empresas, cámaras empresariales y asociaciones sindicales, los cambios realizados no fueron visibles, excepto en la función de registro.

Para los empleados significaron conflictos, resistencia, confusión, una disminución notable en el reconocimiento a su trabajo, y una gran ausencia de liderazgo directivo.

En 1998, varios programas de la DGCP fueron considerados como experimentales (entre ellos, la elaboración de guías empresariales) financiados parcialmente por el BID. Iniciaba un asentamiento de funciones, pero 1999 y 2000 se caracterizaron por la ausencia de toma de decisiones de la Dirección General, debido a que se aproximaba el fin de sexenio.

Diciembre 2000 a julio 2002

En diciembre 2000, surge un cambio político y se reinician los movimientos funcionales, de administración y de proyectos, impactando nuevamente en el reajuste/desajuste de las actividades.

Para julio de 2002, la DGCP tiene definidos: la misión, las funciones principales y la forma de operación (a la fecha de este informe, está pendiente la definición de la estructura orgánica):

Misión de la DGCP:

Enriquecer los talentos de la persona para que sea más productiva y la empresa pueda ser más competitiva.

**SOBRA COMENTAR LOS
CONFLICTOS DE OPERACIÓN
QUE ESTO IMPLICÓ TANTO PARA
TRABAJADORES COMO PARA
USUARIOS.**

**TODAS ESTAS
MODIFICACIONES TUVIERON SU
ORIGEN EN LAS PROPUESTAS
DERIVADAS DEL PROGRAMA DE
EMPLEO, CAPACITACIÓN Y
DEFENSA DE LOS DERECHOS
LABORALES 1995- 2000,
QUE SE TRADUJERON EN
EJERCICIOS DE REINGENIERÍA
DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
STPS, CON EL PROPÓSITO DE
DISEÑAR SISTEMAS DE
GOBIERNO COMPACTOS,
FUNCIONALES, NORMATIVOS Y
CON UNA MARCADA
ORIENTACIÓN DE SERVICIO.**

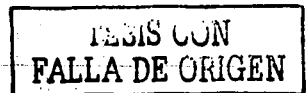
Funciones principales	Descripción	Operación
Programa de apoyo a la capacitación (antes CIMO)	Promueve las acciones de capacitación de los trabajadores en activo y de empresarios por medio del financiamiento de hasta el 50% del costo del programa de capacitación.	A través de las oficinas de promoción de la capacitación (OPC -antes UPC-) distribuidas en cada entidad federativa.
Programas de multihabilidades	Paquetes instruccionales para capacitar en las ocupaciones más demandadas del país, elaborados con base en normas técnicas de competencia laboral y el enfoque de multihabilidades.	Entregando los paquetes a las instituciones educativas, cámaras empresariales, asociaciones sindicales, OPCs y delegaciones federales del trabajo de cada entidad federativa.
Programas de desarrollo humano	Cursos diseñados con el propósito de fomentar la nueva cultura laboral, aplicables a todo tipo de empresas.	Se imparten los cursos a personas que posteriormente fungen como capacitadores en desarrollo humano.
Formación de capacitadores	Formar instructores que realicen un efecto multiplicador en sus centros de trabajo.	Cursos abiertos, preferentemente dirigidos a trabajadores de las ocupaciones más demandadas.

Al interior de la DGCP, los niveles jerárquicos del personal de estructura, se ubican de la siguiente manera:

Figura 4. Niveles jerárquicos en la DGCP



En este contexto institucional se inscribe mi aprendizaje y mi trayectoria profesional.



Mi ubicación en la DGCP

Ingresé a la Dirección General de Capacitación y Productividad en enero de 1987 y a la fecha de elaboración de este informe, continuo en ella. Con el propósito de ubicar mi práctica profesional en esta dependencia, los cuadros que a continuación presento describen brevemente las áreas, puestos y funciones bajo mi responsabilidad.

Área de capacitación

Periodo	Enero 1987 a enero 1989
Puesto	Subjefe de oficina
Subdirección	Técnica
Departamento	Operación de la capacitación
Objetivo	Establecer lineamientos técnico-metodológicos, para apoyar a las empresas en la organización y operación de la capacitación por rama industrial o actividad económica.
Funciones	<input checked="" type="checkbox"/> Elaborar documentos técnicos y metodológicos para la organización y operación de las acciones de capacitación. <input checked="" type="checkbox"/> Asesorar y dictaminar técnicamente los sistemas y programas generales que presenten las organizaciones patronales para su autorización. <input checked="" type="checkbox"/> Dar seguimiento a las reuniones de Comités nacionales.

Periodo	Febrero de 1989 a enero 1991
Puesto	Coordinador de técnicos especializados
Subdirección	Técnica
Departamento	Asistencia técnica
Objetivo	Apoyar el desarrollo del proceso capacitador, mediante la asesoría técnica, así como validar la autorización de agentes capacitadores.
Funciones	<input checked="" type="checkbox"/> Impartir cursos, talleres y asesorías: <ul style="list-style-type: none">▪ Formación de instructores▪ Administración de la capacitación▪ Diagnóstico de necesidades▪ Elaboración de programas <input checked="" type="checkbox"/> Realizar dictámenes técnicos a: <ul style="list-style-type: none">▪ Agentes capacitadores▪ Sistemas y programas generales <input checked="" type="checkbox"/> Asesorar técnica y pedagógicamente a los sectores público, privado y social para la organización de su proceso capacitador.

Las funciones de los dos cuadros anteriores son parte de mi práctica profesional; sin embargo, no están consideradas dentro del desarrollo del informe, dado que es hasta mi designación como Jefe del departamento de Formación cuando inicio el trabajo de diseño y operación de los cursos de capacitación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Área de productividad

Periodo **Febrero 1991 a febrero 1994**

Puesto Jefe de departamento

Subdirección Apoyo Técnico

Departamento Formación

Objetivo Concertar acciones con organismos empresariales, sindicales y del sector público, así como instituciones de educación superior para la formación y desarrollo de recursos humanos en materia de productividad, mediante la impartición de cursos, talleres y seminarios, así como la integración de estudios de especialización en productividad.

Funciones Conformar paquetes didácticos de cursos, talleres y seminarios en temáticas de calidad y productividad.
 Concertar e impartir los paquetes de formación.

Logros Paquete de 12 cursos en calidad y productividad.

Periodo **Marzo 1994 a diciembre 1997**

Puesto Subdirector

Subdirección Apoyo Técnico

Objetivo Coordinar y evaluar la actualización, y en su caso, el desarrollo de los conceptos, elementos, técnicas, metodologías y sistemas que permitan medir, diagnosticar e inducir acciones para el incremento de la productividad, en las empresas de las ramas de actividad económica que por su impacto económico y social sean consideradas como estratégicas y prioritarias para el desarrollo económico.

Funciones Facilitar los procesos de mejoramiento en calidad y productividad de las empresas, mediante programas de consultoría de procesos, asistencia técnica y la formación de recursos humanos.

Logros Diplomado en calidad y productividad.
 Paquete de 10 guías técnicas en calidad y productividad.

Periodo **Enero 1998 a 2000**

Puesto Subdirector

Subdirección Desarrollo Metodológico

Objetivo Investigar, particularmente en la micro, pequeña y mediana empresa, modalidades de procesos de capacitación, de mejoramiento de la productividad y de sistemas de remuneraciones ligados al desempeño de los trabajadores y desarrollar materiales para facilitar su establecimiento.

Funciones Investigar, desarrollar, promover y aplicar instrumentos técnicos y metodológicos que apoyen el desarrollo de programas de mejoramiento en capacitación, calidad, productividad, remuneraciones y condiciones de trabajo en la micro y pequeña empresa.

Logros Guías empresariales para diversos giros de actividad económica.

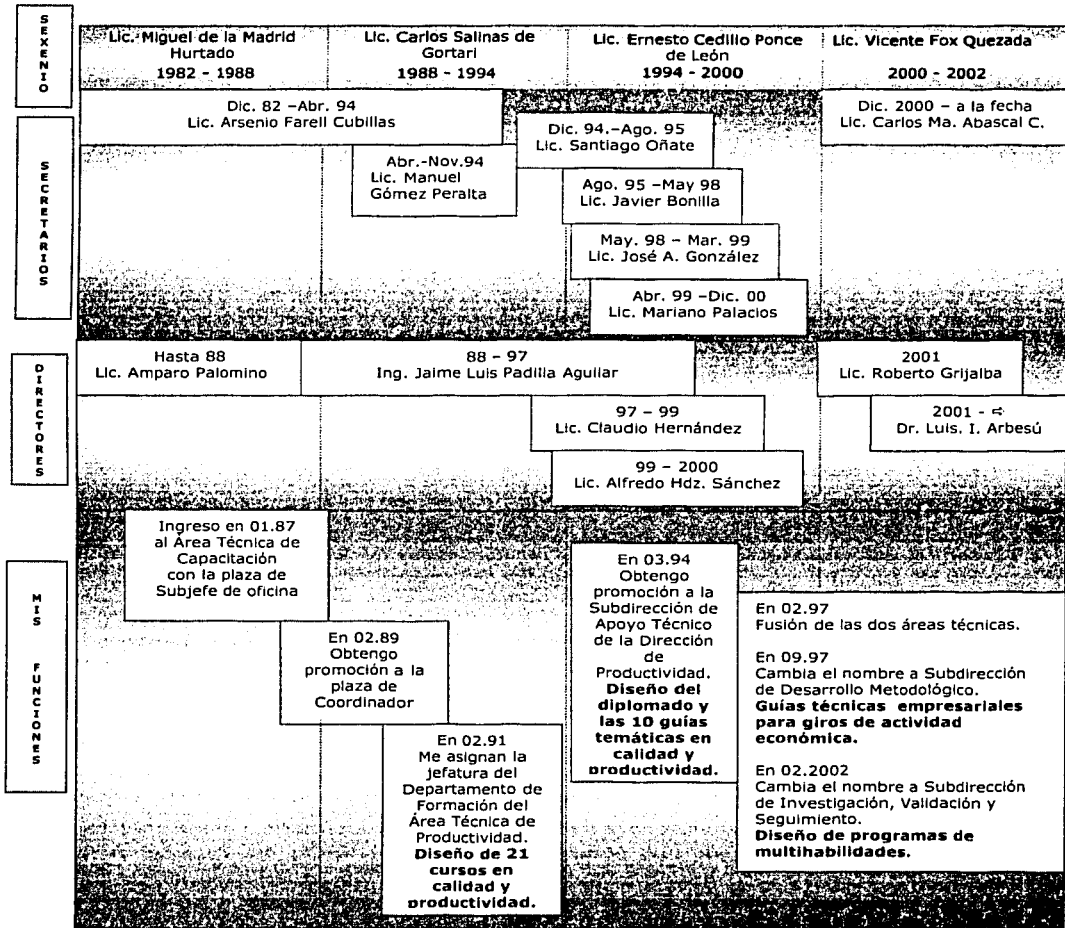
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Periodo	Enero 2000 a la fecha
Puesto	Subdirector
Subdirección	Desarrollo Metodológico (a partir de febrero de 2002: Investigación, Validación y Seguimiento)
Objetivo	Elaborar materiales de capacitación orientados al desarrollo y fortalecimiento de multihabilidades y a la formación integral de las personas, para mejorar sus capacidades laborales y la productividad del centro de trabajo.
Funciones	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar programas de multihabilidades para las ocupaciones más demandas del país, basados en normas técnicas de competencia laboral. <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar la operación de los programas de multihabilidades.
Logros	Programas de multihabilidades.

A manera de resumen, en la siguiente página, esquematizo las funciones bajo mi responsabilidad en las diferentes administraciones (figura 5).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 5. Ubicación de mis funciones en las diferentes administraciones



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.4 Enfoque institucional

En la DGCP se considera que toda empresa es un sistema cuyos componentes se enlazan e interactúan para la consecución de resultados o propósitos que, traducidos en productos y/o servicios, fundamentan su propia existencia.

La organización vista desde un enfoque de sistemas (Arnold, Marcelo y Francisco Osorio: 1998), presenta tres condiciones básicas:

- 1ª. El comportamiento de cada componente o subsistema tiene un efecto sobre el comportamiento del todo o sistema. Cada elemento del sistema no funciona aislado de éste, al contrario, lo impacta de tal forma que su ausencia o mal funcionamiento repercute en los resultados del todo.
- 2ª. El comportamiento de los componentes y sus efectos sobre el sistema son interdependientes. De manera general, todo sistema contiene una serie de elementos con funciones interdependientes que se manifiestan al impactar dicho sistema. El menos significativo de los elementos sufre impacto de otro(s), para ejercer su función respecto al todo.
- 3ª. Cada subgrupo de elementos tiene un efecto sobre el comportamiento del sistema, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. De acuerdo con lo anterior, un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esto se derivan dos de sus propiedades más importantes:
 - Cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema, y,
 - Cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus partes.

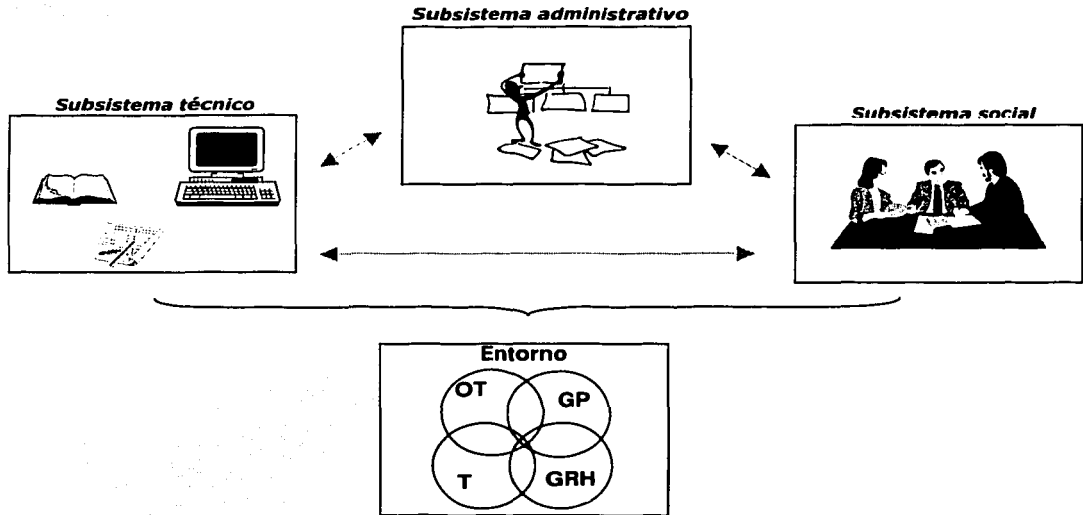
En las organizaciones, como en cualquier sistema, no es fácil ubicar las fronteras de cada uno de sus subsistemas, y de sus componentes. No obstante, en la DGCP se define un punto de convergencia: el proceso de producción, entendido como la serie de etapas o pasos interconectados que transforma una entrada en salida y cuyo propósito es la obtención de un producto o servicio.

De manera global, el enfoque sistémico de la organización integra tres grandes subsistemas: el administrativo, el técnico y el social; los cuales interactúan en cinco componentes clave para la DGCP:

- Gestión de recursos humanos (GRH)
- Tecnología (T)
- Gestión de la producción (GP)
- Organización del trabajo (OT)
- Entorno

De manera esquemática se representa en la figura 6:

Figura 6. Enfoque sistémico de la organización



El subsistema técnico se refiere a los conocimientos e insumos necesarios para el desarrollo de tareas, incluye las técnicas usadas para transformar entradas o insumos en productos o salidas.

El subsistema administrativo relaciona a la organización con su medio, establece objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y procesos de control.

El subsistema social: las personas y grupos en interacción. Está formado por la conducta individual, la motivación, las relaciones, niveles jerárquicos, dinámica de grupos y sistemas de influencia.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gestión del personal

Este componente no sólo se refiere al esfuerzo de la actividad humana, sino también a los conocimientos, experiencia, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades de las personas.

Trata de aquello relacionado con el personal en el trabajo y con sus relaciones dentro de la organización; hace referencia al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, a las relaciones laborales, a los términos y condiciones del trabajo, sueldos, salarios, incentivos, salud, seguridad y bienestar del trabajador.



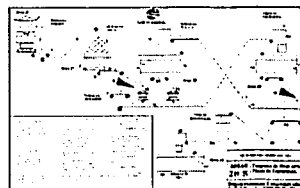
Tecnología

Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas y métodos utilizados para la transformación de insumos en productos, el tipo de maquinaria, el equipo de que se dispone, la información proveniente del exterior y las innovaciones propias a todo el proceso (tecnologías blanda y dura)



Gestión de la producción

En ésta interviene la planificación, control de los procesos, la calidad y cantidad de la producción. Todas las actividades de servicios para la producción, en las que se incluye la compra de materiales, mantenimiento de instalaciones y equipo. En resumen, la planificación y control de todas las fases de la fabricación o producción de un bien o servicio.



Organización del trabajo



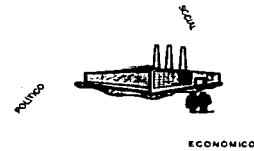
Es la estructura necesaria para que las personas actúen en grupo, con la misma efectividad con que lo hacen individualmente, se distribuyen la autoridad y la responsabilidad en forma lógica y se establecen los canales formales de comunicación.

Consiste en determinar las actividades necesarias y posiciones dentro de la organización, departamento o grupo, identificando sus interrelaciones, la autoridad, las responsabilidades y servicios de cada una, y asignándolas a individuos de tal modo que el esfuerzo sea coordinado hacia un fin común.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

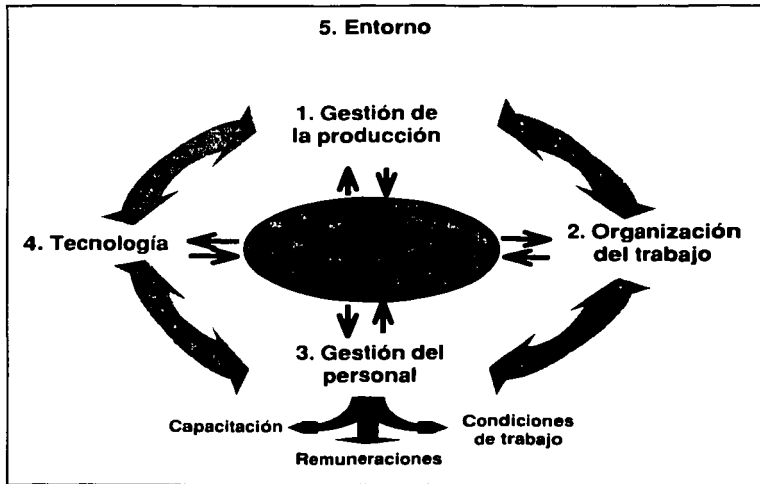
Entorno

Tiene que ver con el medio que rodea a la organización, que influye y hace reaccionar al sistema organizacional, esto es, lo social, económico, político, tecnológico y cultural. Estos factores tienden a elevar, limitar o estacionar el nivel de productividad y de realización de los propósitos de una organización.



Derivado de este enfoque sistémico y sus componentes se desarrolló, para fines de la DGCP, un esquema que permite concretar las actividades en cinco subsistemas, todos ellos enlazados y realimentados por el proceso mismo. La gestión del personal, a su vez, se dividió en tres componentes, tal como se muestra en el esquema.

Figura 7. Relación entre subsistemas y el enfoque de proceso



La determinación del proceso como núcleo de este esquema no es fortuita, ni le resta importancia a los otros elementos. El proceso, así entendido, encierra en tiempo y espacio a todos y cada uno de los elementos del sistema; se alimenta de ellos, pero también es determinante para sus transformaciones, Chiavenato (1993)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los rasgos distintivos del esquema anterior, es la importancia que se da a la gestión del personal, concebida ésta como:

La habilidad de una organización para atraer, desarrollar, retener y motivar al equipo de colaboradores, y dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de resultados.

El subsistema gestión del personal se dividió en tres componentes: capacitación, remuneraciones y condiciones de trabajo, los cuales, aunque no son los únicos, sí son los de mayor impacto en el comportamiento del factor humano, y con ello en la productividad y calidad de la organización.

A partir de estas líneas generales se elaboraron los *esquemas de relación conceptual* que le han dado sustento a las actividades que realiza la DGCP.

En el plano funcional, cada esquema de relación conceptual define:

Entradas:

Son los ingresos al sistema (recursos material, personal, información), constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Las entradas pueden ser:

En serie: resultado o salida del sistema anterior con el cual el sistema un está relacionado en forma directa.

Aleatoria: representan entradas potenciales al azar (en sentido estadístico) para un sistema.

Retroacción: re-introducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

Procesos:

Lo que transforma una entrada en salida.

Si se ubica cómo se efectúa la transformación, el proceso se denomina "caja blanca". Por el contrario, si diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diversas situaciones de salida, se denomina "caja negra".

Salidas:

Son los resultados que se obtienen al procesar las entradas. Son la consecuencia del funcionamiento del sistema o bien, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose el ciclo indefinidamente.

Relaciones:

Son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen al sistema complejo. Se clasifican en:

Simbióticas, cuando el sistema conectado no puede seguir funcionando solo.

Sinérgicas, relación no necesaria para el funcionamiento, pero que resulta útil ya que su desempeño mejora sustancialmente el desempeño del sistema. Sinergia es la acción combinada que origina un producto total mayor que la suma de sus productos tomados de una manera independiente.

Esquemas de relación conceptual

Productividad

Concepto

David Bain (1993) la define como "una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los resultados específicos deseables".

Función de la productividad

Bain señala que el concepto de productividad trasciende la mera relación operativa entre producto e insumo y se plantea como un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad -en todos sus niveles- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población para una más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados de la misma.

Para diseñar un esquema o estrategia adecuada en materia de productividad, es necesario reconocer con claridad los factores que influyen como: la heterogeneidad del aparato productivo nacional y la necesidad de fomentar una organización más eficaz y eficiente, lograr una vinculación entre la capacitación, calidad, remuneración y, en consecuencia obtener la mejora de productividad.

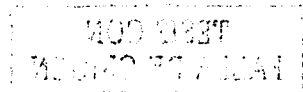
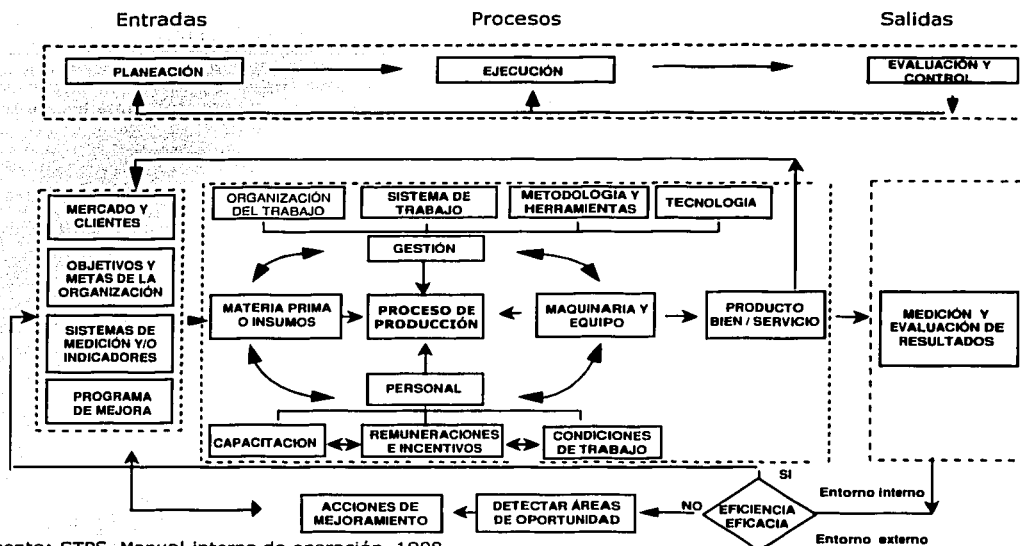


Figura 8. Esquema de productividad



Fuente: STPS. Manual interno de operación, 1998.

A continuación se describe cada una de las etapas que conforman el esquema:

Planeación

En esta etapa se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- *Mercados y clientes*, formado por la suma de consumidores reales y potenciales de un bien o servicio determinado;
- *Objetivos y metas de la organización*, donde se determina qué se espera obtener, cómo, cuándo, dónde y con qué recursos, referidos a cantidad, calidad, costo y tiempo;
- *Sistemas de medición y/o indicadores*, es el conjunto de información cuantitativa y cualitativa relacionada con datos técnicos o con el comportamiento del personal, que permite establecer comparaciones entre las metas planeadas y las alcanzadas;
- *Programas y/o acciones de mejora*, entendidas como él o los métodos que introducen cambios planificados, vincula el sistema de medición y la tarea de mejorar el rendimiento de la organización por medio de cambios en todos o varios de los elementos que lo conforman.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejecución

En esta etapa se incorporan los aspectos dinámicos de la organización, tales como:

Materia prima o insumos	Son todos aquellos elementos susceptibles de transformación dentro del proceso productivo, y de cuya calidad va a depender parte de la productividad del proceso.
Proceso de producción	Es el eje con el cual podemos interactuar, maneja las variables: gestión administrativa (management), maquinaria y equipo, materia prima y personal. Partimos de la idea de que el proceso se retroalimenta con cada uno de éstos, lo que propicia la suficiente flexibilidad para modificarlo en el momento en que se requiera.
Gestión	Entendida como la habilidad de la alta dirección para interrelacionar los factores que participan en el logro de los objetivos, por medio de metodologías, herramientas y sistemas de trabajo.
Organización del trabajo	Considerado como las acciones que se realizan al interior de la organización para asignar tareas, metas y objetivos.
Sistema de trabajo	La forma que tiene la empresa de manejar sus procesos de manera particular y de acuerdo a sus características.
Metodología y herramientas	<p>Conjunto de métodos o modelos técnico-administrativos aplicables a la organización de acuerdo a sus características específicas. Ejemplos:</p> <p>Administración por objetivos, Control de calidad, Reingeniería, Benchmarking, Grupos de alto desempeño, Empowerment, Desarrollo organizacional, Aprendizaje en la acción, Efectividad gerencial, Justo a tiempo, Mapeo de procesos, Sistema de manufactura de clase mundial, etc.</p> <p>Instrumentos de apoyo que refuerzan la aplicación de las metodologías seleccionadas por la organización. Ejemplos:</p> <p>Estudios de tiempos y movimientos, Prueba de errores, Gráficos de control, Análisis de tareas, Herramientas estadísticas, Herramientas gerenciales, Técnicas de procesos de trabajo, Procesos de manufactura, entre otros.</p>
Tecnología	Conjunto de procedimientos, instrumentos y conocimientos para diseñar, producir y controlar bienes y/o servicios con mayor efectividad.
Personal	Considerado como el principal determinante de la productividad de una organización. Son ellos quienes dirigen y afectan todos y cada uno de los elementos que participan en el proceso productivo; de su desarrollo, destrezas y habilidades dependen los resultados de la organización, por lo que se consideran las condiciones de trabajo, el clima laboral, la capacitación, la organización del trabajo, las remuneraciones, como factores fundamentales para lograr la productividad de la organización.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Condiciones de trabajo	Conjunto seguro y razonablemente humano de condiciones físicas y psicológicas que rodean la ejecución del trabajo.
Capacitación	Concepto que se aborda en el segundo esquema de relación conceptual.
Remuneraciones e incentivos	<p>Las remuneraciones se refieren a la retribución que otorga el empleador y que recibe el personal a cambio de su contribución al logro de metas.</p> <p>Incentivo. Es el conjunto de elementos determinados para lograr el mejoramiento de trabajo, representa la parte externa del estímulo o motivación.</p> <p>Bono. Se refiere a la retribución determinada entre empleador y trabajadores para recompensar el óptimo desempeño o rendimiento de acuerdo a objetivos y metas preestablecidas.</p> <p>Reconocimiento. La forma más reconocida y difundida de la remuneración monetaria y no monetaria, desde premios formales, hasta el gesto alentador del supervisor o superior.</p>
Maquinaria y equipo	Toda organización requiere, para su buen funcionamiento, de equipo de trabajo acorde a las características del propio proceso de producción y/o servicio.

Como resultado de la interacción de los factores antes mencionados, se obtiene un bien o servicio (producto)

Producto (bien/servicio)	Es el resultado de la interrelación de todos los factores mencionados. Es la salida del proceso o sistema concretizado en un bien o servicio.
-----------------------------	--

Evaluación y control

En todo tipo de organización; ya sea micro, pequeña, mediana o grande; se precisa un análisis de los factores involucrados en el proceso, de tal manera que los resultados obtenidos puedan ser medidos, a través de indicadores, para identificar el comportamiento productivo de la gestión administrativa y del proceso.

Estos indicadores aportan información para hacer una comparación entre los objetivos planeados y los reales; determinar si la conjunción de todos los elementos involucrados es eficiente y eficaz, a fin de modificar el proceso o continuar con el mismo.

De no obtener los resultados esperados, se requiere hacer una detección de áreas de oportunidad, para localizar la falla del sistema y así corregir, mejorar y/o facilitar el desarrollo y fluidez del mismo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capacitación

Concepto

La capacitación se concibe como el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño. Este sistema requiere de una serie de actividades organizadas en forma sistemática con el propósito de incidir en el mejoramiento del desempeño laboral del capital humano y de orientar las acciones de trabajo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización¹⁰.

Función de la capacitación

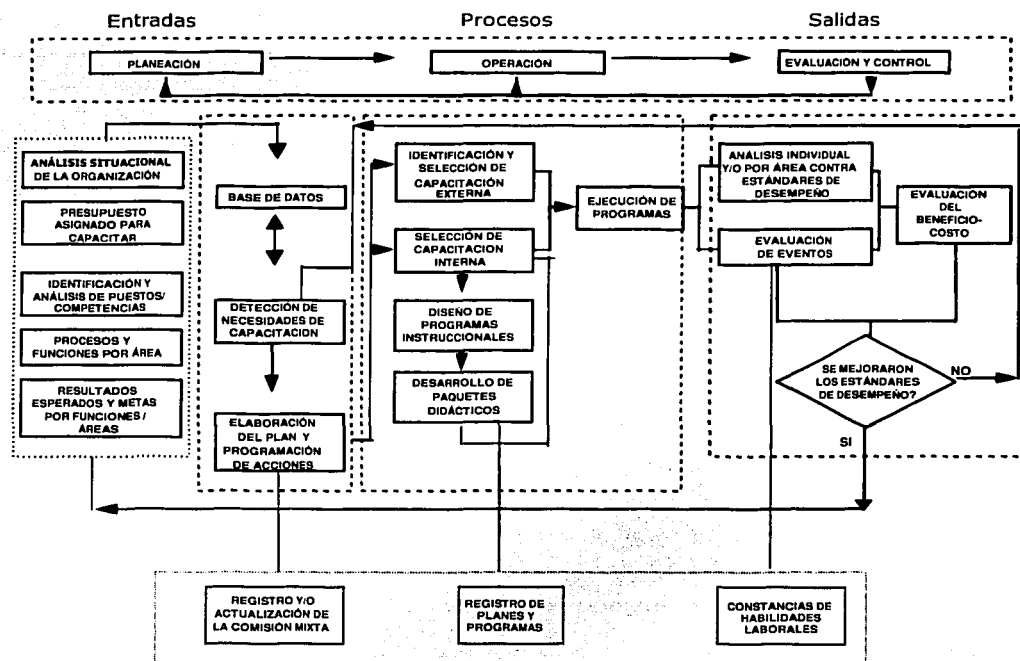
El esquema implica que las acciones de capacitación se deben llevar a cabo con la participación de las distintas áreas de la empresa. Sus objetivos más importantes son:

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Promover el desarrollo integral de las personas, y como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Ser un medio para propiciar mejoras en los procesos de trabajo.
- Prevenir riesgos laborales.
- Servir de herramienta para enseñar, desarrollar y colocar en circunstancias de competencia a cualquier persona.
- Completar la educación formal del individuo ante un ambiente de orden laboral, incluso en algunos casos sustituirla.

Con este enfoque, la capacitación debe convertirse en una responsabilidad compartida de todos y cada uno de los miembros de la organización. Con reconocimiento y apoyo por parte de la dirección o gerencia general, y no como tarea aislada de una persona, del capacitador o del área de "recursos humanos".

¹⁰ STPS. Manual interno de operación. 1998.

Figura 9. Esquema de capacitación



Fuente: STPS. Manual Interno de operación, 1998.

Planeación

La planeación incorpora elementos como:

<p>Análisis situacional</p>	<p>Consiste en un análisis detallado de la organización en cuanto a los proyectos, el cómo y con qué recursos se mejorarán los resultados de la operación de la empresa.</p> <p>Asimismo, este proceso incluye considerar: el presupuesto asignado, las personas, el análisis de puestos/competencias, los procesos y funciones por área, y los resultados esperados.</p> <p>Información que se integra en una base de datos de la empresa.</p>
-----------------------------	---

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<p>Detección de necesidades de capacitación (DNC)</p>	<p>Entendida como el estudio específico que se realiza en cada puesto/persona/competencia para establecer la diferencia cuantificable que existe entre los niveles preestablecidos de ejecución y desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea referida a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.</p>
<p>Elaboración de planes y programas</p>	<p>El resultado de la DNC, sirve como materia prima para estructurar un plan de trabajo, el cual deberá contener: objetivos, contenidos, actividades de instrucción y selección de recursos.</p>

Operación

Es llevar a cabo las acciones planeadas de capacitación.

<p>Identificación y selección de capacitación</p>	<p>Interna y/o externa, es decir, seleccionar a las personas o instituciones que se encargarán de desarrollar la capacitación</p>
<p>Diseño de programas instruccionales y</p>	<p>Consiste en la elaboración, por escrito, de contenidos y técnicas de enseñanza.</p>
<p>Desarrollo de materiales didácticos</p>	<p>Se refiere a la elaboración de los apoyos más adecuados para el proceso de instrucción.</p>
<p>Ejecución de programas</p>	<p>Impartir los cursos de capacitación.</p>

Evaluación y control

Es realimentar las acciones realizadas y con ello, medir el impacto tanto en costos, como en mejoramiento de la productividad. Los principales puntos a considerar son:

<p>Análisis individuales de rendimiento contra estándares de desempeño después de la capacitación</p>	<p>Se realiza con la evaluación antes y después del evento a los participantes y con ello se compara el desempeño, con respecto a los parámetros previamente establecidos para la función.</p>
<p>Evaluación de eventos</p>	<p>Consiste en evaluar la actuación del capacitador respecto a las mejoras alcanzadas por los capacitandos.</p>
<p>Evaluación del beneficio-costos</p>	<p>Cuantificar los beneficios logrados respecto a los beneficios que no se hubieran logrado sin las acciones de capacitación.</p>

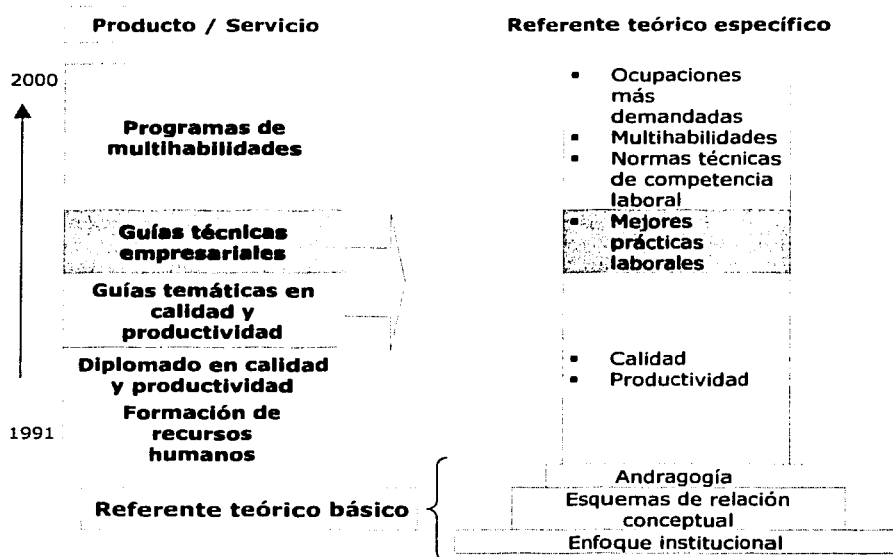
La sección que aparece en la parte inferior de la figura 9, se relaciona con las obligaciones legales para el registro de las acciones de capacitación y que tienen que ver con el cumplimiento legal señalado en la Ley Federal del Trabajo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Adicionalmente a este enfoque institucional, algunos de los proyectos bajo mi responsabilidad han tenido otra serie de referentes teóricos, establecidos por la DGCP.

Para facilitar su ubicación y la relación con los referentes teóricos, presento el siguiente cuadro:

Relación de productos y referentes teóricos



Tanto el enfoque institucional como los esquemas de relación conceptual han sido abordados en las páginas anteriores, por lo que a partir de las siguientes cuartillas, describiré de forma sucinta el resto de los referentes.

Es conveniente destacar que los referentes teóricos han sido adoptados, y a veces adaptados, de diversos autores especialistas en cada materia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Andragogía

Según Knowles (2001) es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto.

Para Cazau (2001) es la disciplina que se ocupa del estudio de los procesos implicados en la educación del adulto.

El término fue utilizado por primera vez, por el profesor alemán de gramática Alexander Kapp en 1833. En 1949 iniciaron los esfuerzos por reunir conceptos e ideas, y fue hasta 1967 que Dusan Savicevic, educador de adultos yugoslavo, lo introdujo en la cultura estadounidense.

El modelo andragógico se basa en los siguientes preceptos: los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo, defienden el concepto de responsabilidad de sus propias decisiones, sus propias vidas, participan en el proceso de aprendizaje con sus variadas experiencias, tienen disposición para aprender todo aquello que les ayude a enfrentar con eficacia situaciones de la vida y responden mejor a los motivadores internos que externos.

Cazau (2001) señala que los rasgos más característicos del adulto son: a. la vida autónoma en lo económico y en lo social; b. posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y autodirigirse; c. juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico; d. forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva; e. actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida; f. la inteligencia sustituye a la instintividad.

Por ello el educador debe considerar, entre otras:

Para favorecer el aprendizaje

- El conocimiento útil, quiere respuestas que se relacionen directamente con su vida.
- La experiencia, son motivados a aprender a medida que ese aprendizaje satisface sus necesidades de experiencia e intereses.
- El bagaje histórico, cultural y social.
- Su participación en el aprendizaje
- Construye su propio conocimiento

Las dificultades del aprendizaje

- Disminuye la curiosidad juvenil.
- La inteligencia se estanca y la memoria disminuye.
- Se reduce la reacción sensorial y perceptiva.
- Cada vez le cuesta más adaptarse a nuevas situaciones.
- Cansancio y escasez de tiempo para dedicarlo al esfuerzo intelectual.

En resumen, para diseñar cualquier proyecto educativo para adultos, es necesario tomar en cuenta:

1. La necesidad de saber (por qué se debe aprender algo, antes de aprenderlo).
2. El autoconcepto de los alumnos (personas responsables de sus acciones y de su propia vida)
3. El papel de las experiencias de los alumnos (han acumulado a lo largo de su vida una gran diversidad de experiencias que funciona como marco de referencia)
4. Disposición para aprender (aprenden lo que necesitan saber y hacer, relacionado con la capacidad para enfrentar situaciones de la vida real)
5. Orientación al aprendizaje (los adultos se centran en la vida y en la percepción de que lo aprendido les ayudará en su desempeño)
6. Motivación (responden a algunos motivadores externos, pero los motivadores más potentes son las presiones internas)

Al adulto le interesa:

Aprender a {
Conocer
Aprender
Hacer
Ser

El siguiente fragmento, citado por Knowles (2001), del docente De Lawrence P. Jacks, Director de la Universidad de Manchester, Oxford, Inglaterra, revela el sentido del aprendizaje para el adulto:

Ganar dinero y vivir no son dos aspectos separados de la existencia. Son dos nombres para un proceso continuo mirado desde puntos opuestos [...] Un tipo de educación basada en esta idea de continuidad es la necesidad relevante de nuestro tiempo. Su alcance será toda la vida. Considerará la industria de la civilización como la gran "continuación de la escuela", para la inteligencia y el carácter, y su objeto será no sólo encaminar a los hombres y mujeres a la vocación que van a seguir, sino animarlos con ideales de excelencia apropiados para tal vocación. Con el riesgo de parecer fantasioso, me aventuraré a decir que el objetivo final de la nueva educación es la transformación gradual de la industria del mundo en la universidad del mundo; en otras palabras, la producción gradual de un estado de cosas en el que "ganarse el pan" y "salvar el alma", en vez de ser, como ahora, operaciones inconexas y a veces opuestas, se convertirán en una sola operación continua (Journal of Adult Education, I, 1, febrero de 1929, pp.7-10).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mejores prácticas laborales

Es la identificación y análisis de acciones que realizan las empresas, encaminadas a mejorar su posición competitiva, independientemente del subsistema o componente donde se localicen.

La localización de las mejores prácticas laborales implicó sondeos de campo y el uso de instrumentos que serán descritos en el marco metodológico. Se clasifican en:

A. Buena práctica laboral

Es la resultante de las acciones de mejora en alguno de los subsistemas y/o componentes de los esquemas de relación conceptual, y puede originarse de manera:

a. Sistemática o planeada



b. Aislada o casuística



Generalmente, las buenas prácticas laborales ayudan a instrumentar programas integrales que derivan en estrategias de mejoramiento productivo más consolidadas.

B. Caso exitoso

Es el conjunto de acciones orientadas a fortalecer la competitividad de la organización, y que relaciona más de dos componentes en cualquiera de los esquemas de relación conceptual.

Lo anterior se traduce, por ejemplo, en: programa de desarrollo de habilidades o capacidades de los empleados (capacitación), esquemas de trabajos simplificados, mejoras de productos/servicios, aseguramiento de calidad, uso adecuado de recursos (productividad y calidad; higiene, seguridad, y sistemas de remuneraciones e incentivos)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ocupaciones más demandadas

Se refiere a la utilización de listados, elaborados en la Dirección General de Empleo de la STPS, que registran la demanda de puestos de trabajo en cada entidad federativa y el D.F., a través de las oficinas estatales de empleo y de los programas Chambatel y Chambanet.

Para realizar el registro, las oficinas estatales de empleo se basan en el Catálogo Nacional de Ocupaciones (CNO) que define:

Ocupación

Son conjuntos de puestos de trabajo con tareas, habilidades, conocimientos y responsabilidades semejantes.

Las ocupaciones con características similares se conforman en módulos ocupacionales.

Módulo ocupacional

Refleja el universo de las ocupaciones conforme a criterios de agrupación que se basan en el análisis de elementos esenciales del desempeño. Se agrupan de acuerdo a la similitud de contenidos y complejidad de tareas, afinidad de habilidades y conocimientos.

Actividad laboral

Operaciones o tareas que se realizan para el desempeño de una ocupación.

El CNO presenta la distribución ocupacional por áreas y subáreas:

Distribución ocupacional

	Área	Subárea	Módulos	Ocupaciones
1	A Cultivo, crianza y aprovechamiento	3	23	130
2	B Extracción y suministro	5	40	125
3	C Construcción	4	34	159
4	D Tecnología	6	51	231
5	E Procesamiento y fabricación	9	165	1265
6	F Transporte	5	29	119
7	G Provisión de bienes y servicios	8	59	240
8	H Gestión y soporte administrativo	3	48	212
9	I Salud y protección social	4	57	195
10	J Comunicación	5	35	138
11	K Desarrollo y extensión del conocimiento	3	42	128
	Total	55	583	2942

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A partir de los registros de las oficinas estatales de empleo, se obtienen datos, mensuales y anuales, sobre las 50 ocupaciones más demandadas en el país, por ejemplo de enero a diciembre de 2001:

Cuadro: 50 ocupaciones más demandadas en 2001

1.	Obrero general (Industria manufacturera)	11.	Auxiliar administrativo	21.	Mesero	31.	Demostrador	41.	Cobrador
2.	Vendedor	12.	Chofer automóvil	22.	Costurera a mano prendas de vestir	32.	Telefonista	42.	Licenciado en administración de empresas
3.	Secretaria	13.	Cajero de tienda autoservicio	23.	Agente de ventas	33.	Operador máquina de coser prendas de vestir	43.	Electricista
4.	Empleado de mostrador	14.	Chofer vendedor	24.	Mensajero	34.	Conductor camioneta	44.	Encargado de tienda
5.	Vigilante	15.	Recepcionista	25.	Operador máquina de coser	35.	Cocinero (restaurante)	45.	Instructor de capacitación
6.	Guardia de seguridad	16.	Ayudante de limpieza	26.	Ayudante de cocinero	36.	Repartidor	46.	Lavador vehículos
7.	Almacenista	17.	Vendedor de piso	27.	Cajero de oficina (empresa)	37.	Contador público, en general	47.	Operador montacargas manipulación de material
8.	Promotores	18.	Mozo de limpieza	28.	Soldador	38.	Auxiliar de oficina	48.	Supervisor de ventas
9.	Capturista de datos	19.	Obrero general mantenimiento industrial	29.	Afanadora	39.	Supervisor de producción	49.	Camarero hoteles
10.	Auxiliar de contabilidad (nivel técnico)	20.	Promotor de ventas	30.	Encuestador	40.	Vendedor por teléfono	50.	Repartidor de propaganda (volantero)

FUENTE: Elaborado por la DGE, STPS con base en datos del Sistema de Información del SNE (SISNE).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Multihabilidades

Según Ronquillo (2000) es un modelo de formación y desarrollo de habilidades que facilita el que una persona pueda llegar a ser competente para desempeñar varias funciones de un proceso o sistema de trabajo. Para establecer el modelo sugiere un proceso de implantación, del cual, por las actividades propias de la DGCP, sólo se retoman las que aparecen en cursivas:

Proceso de implantación de un programa de multihabilidades

1. Identificar objetivos específicos del rediseño del trabajo
 - 1.1 Identificar y priorizar las necesidades de mejora (proceso, costos, satisfacción en el trabajo, calidad de producto o servicio).
 - *Analizar la situación actual. Responderse a las siguientes preguntas: ¿qué se hace? ¿cómo se hace? ¿qué tiempo se lleva? ¿quiénes lo hacen? ¿cuántos pasos se requieren?*
 - *Marcar objetivos razonables a corto y largo plazo. Lo que se pretende lograr con el cambio.*
 - 1.2 *Trabajar con un equipo interdisciplinario para auxiliarse en el establecimiento de los objetivos.*
 - 1.3 *Hacer una lista de los puestos que pueden ser sujetos de rediseño.*
2. *Analizar los factores que afectan el trabajo*
 - *Funciones. Listar las funciones que son sujetas a un rediseño.*
 - *Desempeño. Determinar los niveles de desempeño que se requieren.*
 - *Instalaciones. Los trabajos se hacen en un solo lugar físico o en varios, están cerca o lejos uno de otro.*
 - *Personal. Revisar con qué tipo de trabajadores se dispone, y si tienen suficientes antecedentes para aprender nuevas funciones, su disponibilidad, y cómo se percibirá entre el resto el cambio de procedimientos, quienes tienen la mayor ventaja en términos de costo-beneficio.*
3. *Hacer un análisis de tareas para determinar los requerimientos de habilidades*
 - 3.1 *Analizar cada tarea en sus componentes más importantes*
 - 3.2 *Después de hacer detalladamente la lista de tareas del proceso, usar una escala numérica para tasar cada tarea según el nivel de habilidad mínimo requerido para ejecutarla, según lo siguiente: 1=fácil; 2=regularmente fácil; 3=difícil; 4= muy difícil; 5=requiere dominio.*
 - 3.3 *Agrupar cada tarea junto con las que tienen tasas similares. Relacionar todas las que tienen calificaciones de 1, 2 y 3, así como las que tienen 4 y 5.*
 - 3.4 *Hacer la mezcla de habilidades.*
 - a *Definir cuántos trabajadores de nivel alto y de nivel bajo se necesitan para hacer el trabajo completamente.*
 - b *Agregar tareas bajas a un grupo de puestos y de tareas altas a otro grupo de puestos*
 - c *Agregar tareas más altas a trabajadores con niveles de pago más bajos*
 - d *Hacer un diseño que asegure la ejecución de las tareas correctamente.*
 - 3.5 *Habilidades compartibles*
 - *Buscar qué habilidades de un puesto son compatibles con trabajadores de otros puestos.*
 - *Hallar puntos de enlace, que sean troncales, entre los puestos.*

- 3.6 Revisar la factibilidad del entrenamiento cruzado.
Consultar con la gente que está involucrada, jefes, supervisores, trabajadores, sindicato, líderes informales, etc., la factibilidad del entrenamiento, de una forma objetiva, dejando de lado las cuestiones emocionales.
- 3.7 Involucrar a los participantes, desde la alta dirección hasta los trabajadores en el cambio de diseño del trabajo, para que lo apoyen. Es conveniente establecer el compromiso de que se les mantendrá informados de los avances logrados.
- 3.8 Programa piloto
Puede iniciarse el proyecto con un programa piloto, y después extenderse a otros puestos de la organización, de tal manera que sea posible hacer ajustes periódicos para asegurar el logro de los objetivos.
- 3.9 Selección de los trabajadores
Buscar personas que: a. gusten de tener variedad en su trabajo, b. busquen oportunidades de nuevos y mejores puestos, c. les atraigan los retos, d. gusten de aprender, que sean receptivos, e. tengan la personalidad y orientación acorde al proyecto.
- 3.10 Incentivos de pago
Se deben tasar diferentes niveles de puestos, en orden progresivo con su respectivo nivel de pago, según sea el grado de habilidad en cuestión, buscando que el pago sea razonable al esfuerzo y lo suficientemente atractivo para los participantes.
- 3.11 Hacer una evaluación de habilidades inicial
Evaluar a manera de diagnóstico inicial a los participantes en diferentes aspectos, tales como: inteligencia, razonamiento, percepción, habilidad numérica, lectura, redacción. Igualmente se deberá tener el puesto en cuestión.
- 3.12 Hacer una descripción de los nuevos puestos
Según los que se desee rediseñar, hacer la descripción de los nuevos puestos incluyendo las nuevas habilidades, considerando la mezcla de habilidades más convenientes, conforme al análisis ya realizado.
- 3.13 Diseñar el programa de capacitación
- Que incluya: a. la nueva estructura de puestos del programa piloto; b. determinar las necesidades de capacitación, con datos estadísticos; c. establecer tiempos mínimos para pasar a otro puesto de mayor nivel; d. determinar los cursos teórico-prácticos requeridos, según prioridades; e. calendarizar los cursos; f. seleccionar a los instructores externos o internos; g. diseñar las evaluaciones de los cursos.
- 3.14 Desarrollo de la capacitación
Se inicia el programa de capacitación del grupo piloto, asegurando los detalles de logística necesaria
- 3.15 Puesta en marcha de los puestos rediseñados
- Establecer medidas de desempeño y dar seguimiento en el trabajo

Si bien el modelo que presenta Ronquillo es más actual, ya otros autores habían señalado la necesidad de un cambio en los perfiles profesionales (OIT: 1994), cambios que implicaran para cualquier actividad laboral: saber actuar en un entorno en constante evolución, tomar decisiones y asumir responsabilidades.

Castillo (1988) afirmaba que la reestructuración de los puestos de trabajo debía considerar dos tipos de crecimiento:

- **Horizontal**
Para permitir que el trabajador ejerza un mayor control sobre su ritmo de trabajo y haga uso de sus destrezas mediante la adición de una o más tareas relacionadas con el puesto de trabajo básico.
- **Vertical**
Que supone el enriquecimiento del puesto, entendido como la adición de destrezas de autonomía y responsabilidad en su proceso.

Normas técnicas de competencia laboral (NTCL)

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer: 1996) define:

Competencia laboral

Medio para definir la capacidad productiva de un individuo, que se determina y se mide en términos de su desempeño en un contexto laboral, y refleja: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir, abarca el saber, el saber hacer y el saber ser.

Norma técnica de competencia laboral

Referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada. Describe: lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma de juzgar, y las condiciones en las que se debe demostrar.

Elemento de competencia

Son funciones individualizables, corresponden a las actividades que son desempeñables por una sola persona. (lo que una persona es capaz de hacer).

Unidad de competencia

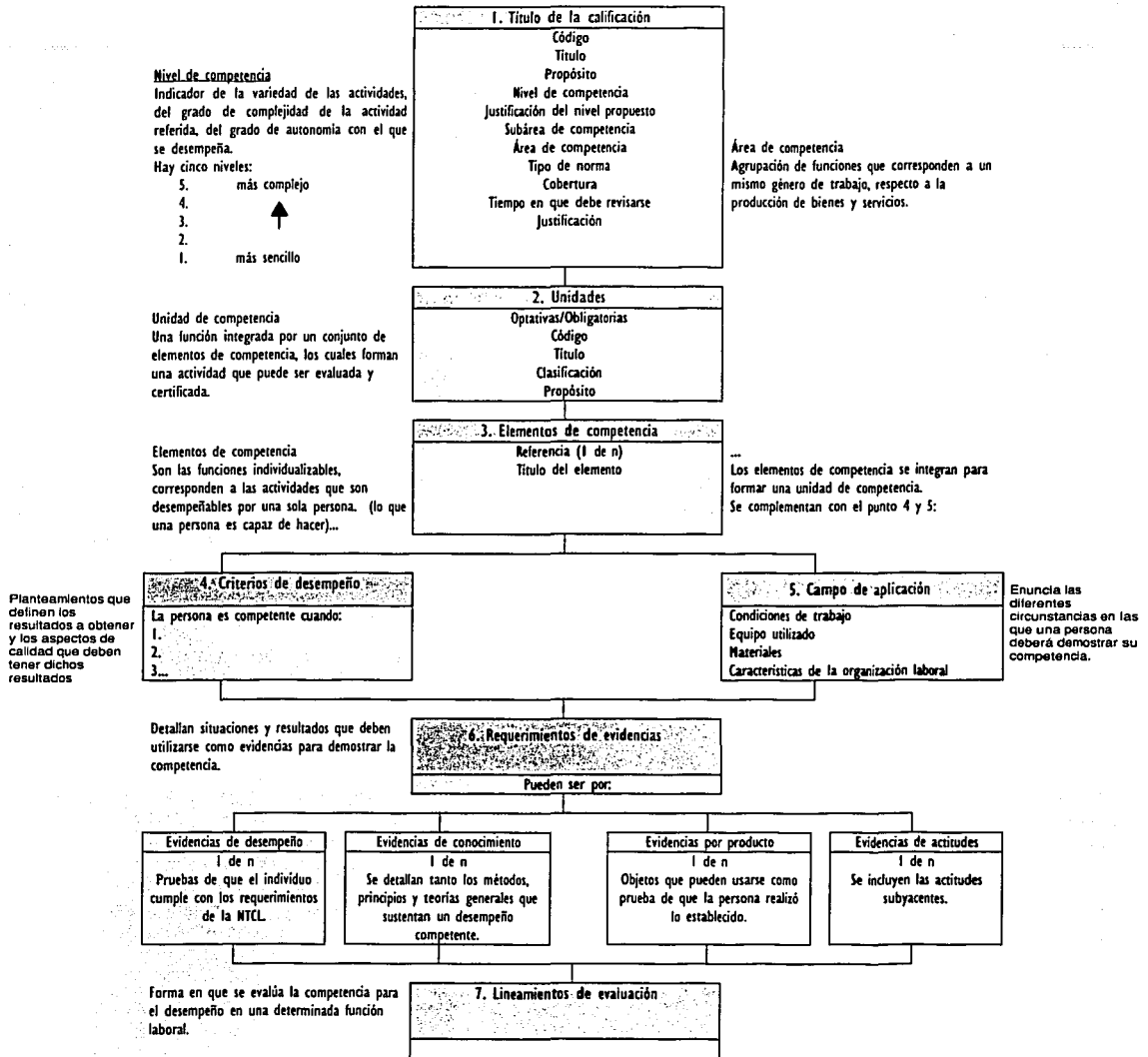
Una función integrada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales forman una actividad que puede ser evaluada y certificada.

Una norma técnica de competencia laboral (NTCL) se integra por:

1. Título de la calificación
2. Unidades
3. Elemento (s) de competencia
4. Criterios de desempeño
5. Campo de aplicación
6. Requerimientos de evidencia
7. Lineamientos de evaluación

Gráficamente la estructura de una norma técnica de competencia laboral (NTCL) incluye:

Figura 10. Estructura de una norma técnica de competencia laboral



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.5 Marco metodológico

Con el objeto de ubicar los temas que integran este informe académico de actividad profesional con el conjunto de criterios e instrumentos utilizados, presento el siguiente cuadro:

Temas del informe académico	
Producto	Metodología
Formación de recursos humanos	Investigación documental
Diplomado en calidad y productividad	
Guías técnicas (temáticas)	
Guías técnicas (empresariales)	Investigación documental Sondeos de campo
Programas de multihabilidades	

Investigación documental

La obtención de información documental es el insumo básico para el desarrollo de todos los productos, por lo que fue necesario definir y unificar criterios que facilitaran la búsqueda, sistematización y clasificación de información, a través del uso de diversas fichas.

La ficha de investigación documental es el instrumento que concentra de manera ordenada y lógica la información obtenida por medio de las distintas fuentes informativas. Facilita la clasificación de los datos consultados, incluyendo o no las observaciones y críticas del investigador.

A través de la ficha es factible identificar y documentar los conceptos teóricos manejados sobre los temas investigados, precisando ideas, conceptos y logrando establecer las relaciones entre éstos y los hechos observados en la investigación de campo.

El trabajo de elaborar fichas de libros, revistas o documentos, nos sirvió para recopilar la nueva información teórica y metodológica que sirve de base y enriquece el diseño de los cursos, guías y programas de multihabilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a la fuente consultada las fichas se clasifican en:

Típos de fichas	Sirve para:
☞ Bibliográfica	Recopilar información proveniente de libros y documentos publicados por instituciones u organismos privados y públicos.
☞ Hemerográfica	Registrar publicaciones periódicas como: <ul style="list-style-type: none"> - Revistas - Periódicos - Folletos - Obras de consulta periódica
☞ Internet	Concentrar información proveniente de las páginas de Internet.
☞ Eventos especiales	Reportar la asistencia a este tipo de eventos, en ella se describe el tiempo, objetivos o propósitos a lograr y los resultados obtenidos.

Para cada tipo de ficha se elaboró el formato y su instructivo. El contenido se desarrollaba de tres formas diferentes:

- ☰ *Nota bibliográfica general* Consiste en un informe breve que presenta un panorama general sobre la temática del material consultado.
- ☰ *Nota de contenido* Se describen ideas importantes del contenido de un párrafo, página, capítulo o del libro completo y puede ser presentada como síntesis o resumen. También puede incluir las críticas, opiniones o comentarios personales sobre el contenido de la ficha.
- ☰ *Nota general* Se refiere a la extracción de cifras, nombres, fechas o bien citas textuales de ideas insustituibles, tales como, definiciones, fórmulas, procesos, frases célebres, dichos, leyes, etc.; este tipo de notas se recomienda para aquellos materiales cuya contribución sea mínima pero de los cuales pueda rescatarse alguna de la información mencionada que apoye los objetivos de la investigación.

Cada tipo de ficha (bibliográfica, hemerográfica, Internet, eventos especiales) presenta tres apartados:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Encabezado

El encabezado de las fichas contiene los datos que permitirán identificar con precisión, las fuentes consultadas (libros, publicaciones, información de Internet) estos datos son para elaborar la bibliografía, las notas a pie de página, así como ordenar y clasificar el material recopilado en función de los temas investigados.

Desarrollo del contenido

La información recabada podrá ser estructurada de acuerdo a la complejidad y/o amplitud de la información que presenten las fuentes o recursos revisados y de los requerimientos o necesidades de los objetivos de la investigación documental.

Datos de quien elaboró

En este apartado se incluye la información de los responsables de la elaboración de la ficha, la fecha de elaboración y la aprobación de la misma por parte del jefe inmediato.

Sondeos de campo

Tanto las guías técnicas empresariales como los programas de multihabilidades se integran, en un gran porcentaje, con información real de las empresas. Por ello, se construyeron dos estrategias que permitieran por una parte, orientar el trabajo; y por otra, localizar información cualitativa relevante.

El proceso de construcción fue paulatino, los instrumentos se pilotearon en 55 empresas de tamaño micro, pequeña y mediana, de los sectores industrial, comercio y servicio, antes de ser utilizados. Una vez recibidas y realizadas las observaciones de cada instrumento, se definió la estrategia de aplicación en las empresas a investigar.

Estrategia de campo para las guías empresariales

Definición

Es un proceso, para documentar las buenas prácticas y/o factores limitantes en las empresas. Se refiere a la obtención, análisis e interpretación de información relevante, que obtenida mediante la aplicación de instrumentos permitan la valoración de las características organizacionales que presentan los centros de trabajo en algún aspecto relacionado con la capacitación del personal, diseño y operación de programas de mejoramiento, medición de la productividad y remuneración de los trabajadores.

Objetivos

- Identificar las buenas prácticas que las empresas han desarrollado en materia de organización del trabajo, capacitación, gestión de la producción, sistemas de trabajo, calidad en los servicios, remuneraciones y condiciones de trabajo.
- Identificar necesidades (limitantes y/o problemas) de las organizaciones en capacitación, productividad y remuneraciones.

Sujetos de estudio

La investigación se dirigió a empresas micro, pequeñas y medianas que se consideraban como *casos exitosos* o que tenían una imagen aceptable en el mercado, de las cuales se pudieran extraer *buenas prácticas* para su incorporación en las *Guías empresariales* y que además estuvieran dentro de los siguientes criterios:

- a. Sean generadores de empleo y autoempleo.
- b. Tengan una gran incidencia de empresas micro y pequeñas.
- c. Buenas prácticas identificables en el marco de la investigación.
- d. Localizadas preferentemente en zonas urbanas.
- e. Tengan una representación intermedia (cámaras o asociaciones) con las que se pueda negociar el proceso de investigación, pilotaje y difusión.
- f. Relaciones armónicas: obrero/patronales y patronales/gubernamentales
- g. Participación porcentual respecto al sector/rama (PIB)

Etapas de aplicación

El proceso de campo se desarrolló en tres etapas principales:

1. Situación, a fin de analizar las características de la empresa;
2. Información, para identificar las buenas prácticas laborales; y,
3. Buenas prácticas, con el objeto de documentar las acciones de mejora.

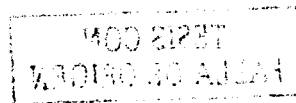
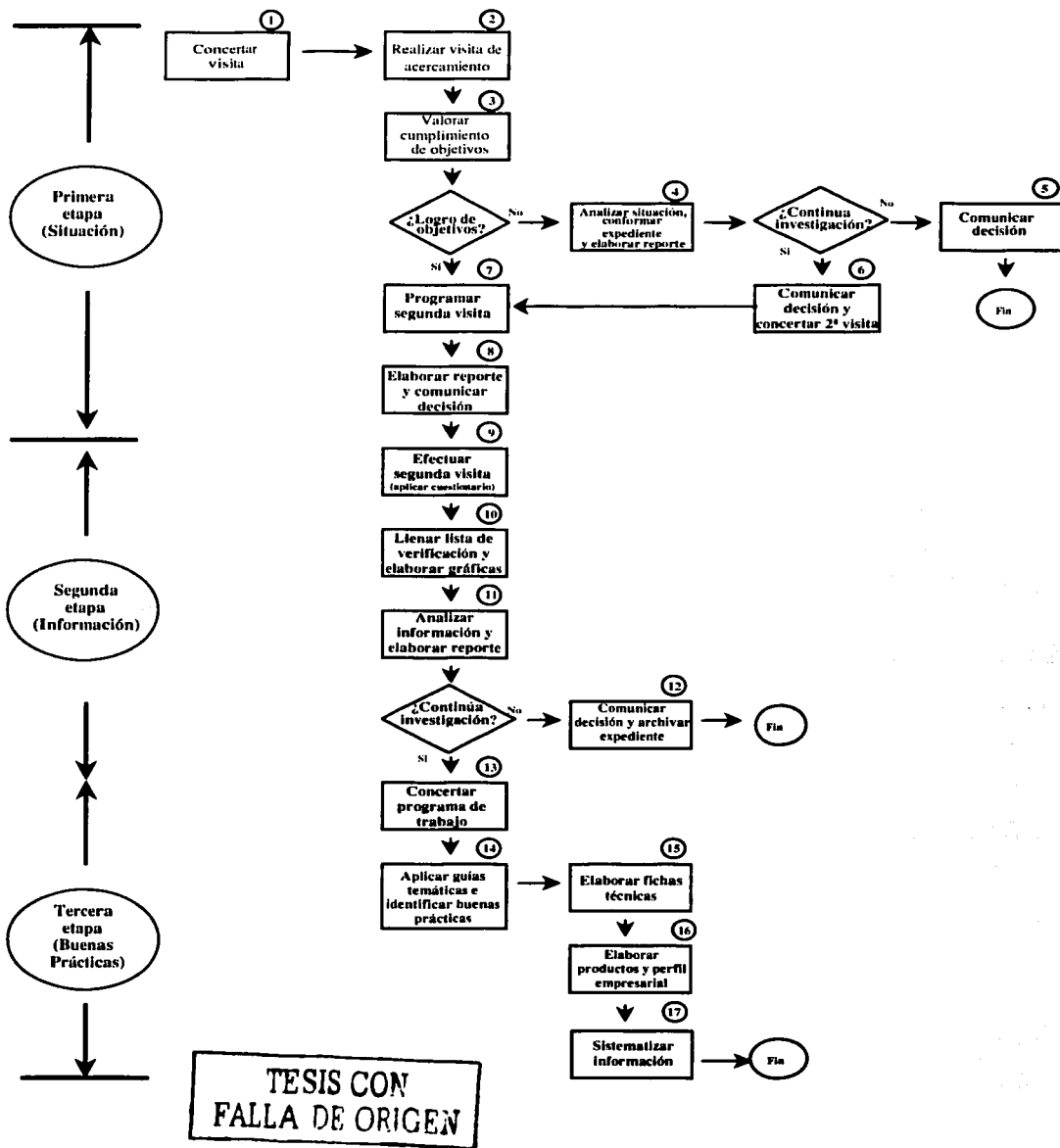


Figura 11. Etapas de aplicación en los sondeos de campo para las guías empresariales



Con base en el flujo anterior, se describen los instrumentos utilizados en cada etapa. Con el propósito de facilitar su ubicación, presento el siguiente cuadro:

Cuadro: Relación de documentos e instrumentos

Etapa / No. de actividad	Documentos e instrumentos	Propósito
Situación / 1	Oficio de presentación (documento)	Presentar oficialmente al investigador con el representante de la empresa visitada.
Información/ 9	Cuestionario de caracterización de empresas	Identificar fortalezas y debilidades de las empresas de una misma actividad económica, en cuanto a los diversos aspectos organizacionales.
Información/ 10	Lista de verificación de aspectos generales de la empresa (Uso exclusivo del investigador)	Contar con elementos básicos de análisis y valoración de las condiciones generales de las empresas.
Buenas prácticas/ 14	Guías temáticas	Identificar de manera sistemática el comportamiento organizacional de las empresas para documentar buenas prácticas.
Buenas prácticas/ 14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de recursos humanos 	Conocer las características cuantitativas y cualitativas del personal de las empresas
Buenas prácticas/ 14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de procesos 	Identificar la secuencia de actividades, y las relaciones que existen entre áreas vinculadas, responsables de su ejecución y el equipo y/o maquinaria utilizada para mapear procesos de trabajo, a fin de contar con elementos objetivos (de apoyo a la estrategia de investigación), para identificar con mayor precisión las <i>buenas prácticas</i> .

Descripción de documentos e instrumentos

- *Oficio de presentación*

Se entregaba al directivo de mayor nivel de la empresa, acompañado de una explicación para sensibilizar sobre el proyecto, señalar sus alcances y aclarar los términos de su colaboración. Este escrito formalizaba la presencia del equipo de trabajo y solicitaba el apoyo de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- *Cuestionario de caracterización de empresas*

Es un diagnóstico integral que se aplicaba con los siguientes fines:

- a. Que la empresa y/o empresario percibiera por el mismo, la orientación de los sondeos de campo
- b. Dejar el resultado del diagnóstico al empresario.
- c. Identificar si la empresa visitada reunía las características organizacionales necesarias, para localizar buenas prácticas.

Con este instrumento se contruía una gráfica de factores (tanto el instrumento, como la gráfica se encuentran en el anexo 1), la cual nos servía para localizar buenas prácticas.

- *Lista de verificación de aspectos generales de la empresa*

Instrumento sólo para uso del investigador, se aplicaba mediante observación, antes, durante, y al salir, de la primera y/o segunda visita (ver formato e instructivo en el anexo 1)

Lo que se podía constatar en la primera visita era importante en términos de la cultura organizacional. La mayoría de las empresas posponían el inicio de la investigación hasta que lograban arreglar la "Imagen"; o bien, una vez que localizaban la documentación sobre el cumplimiento de la capacitación.



LO ANTERIOR, SE DEBÍA A QUE LA STPS ESTÁ SIEMPRE PRESENTE, EN LA MENTE DEL EMPRESARIO, CON SU FUNCIÓN SANCIONADORA (ES LA FUNCIÓN MÁS CONOCIDA POR PARTE DE LAS EMPRESAS)

Para el llenado de este instrumento se realizaban algunas actividades; por ejemplo, el investigador solicitaba entrar al baño para verificar si tenían instalaciones sanitarias limpias. Estas actividades, aunque subjetivas, reflejaban en un primer acercamiento características generales de la empresa.

- *Guías temáticas*

El principal objetivo de este instrumento es obtener un conocimiento general del comportamiento del centro de trabajo, respecto a varios aspectos relativos a la dinámica de las empresas. También servía para analizar las acciones que incidían en el mejoramiento de la productividad y calidad de los bienes y/o servicios.

Para medir el comportamiento organizacional en los sondeos de campo, se estimó la conveniencia de tomar cinco aspectos genéricos relacionados con la dinámica de las organizaciones, de acuerdo al siguiente orden:

- Organización del trabajo
- Capacitación
- Gestión de la producción
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo

Cada uno de estos aspectos se tradujo en una guía temática.

Las guías temáticas, son sólo orientativas, no se aplicaban como cuestionarios, sino como guías de entrevista semiestructurada. Representaban los instrumentos que nos permitían obtener información cualitativa sobre las buenas prácticas laborales (las guías temáticas se encuentran en el anexo 1)

Hago un alto en esta parte, para señalar que al emplear la guía de capacitación y la de gestión de la producción, se aplicaban dos instrumentos más:

- *Inventario de recursos humanos*

Tenía el propósito de ubicar: la composición de los grupos ocupacionales, los niveles jerárquicos, la ubicación de las áreas de trabajo, los niveles de edad y escolaridad de los trabajadores; y, las principales funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

- *Descripción de procesos*

Se utilizaba para mapear las principales actividades que conformaban el proceso de elaboración del producto y/o prestación del servicio.

La aplicación de las guías consideraba el empleo de criterios y una escala de valoración, a efecto de estimar la información obtenida sobre cada uno de los aspectos organizacionales.

Los criterios de valoración

Para conocer el nivel de comportamiento organizacional de las empresas, se determinó aplicar dos criterios que facilitan asignar un valor a cada uno de los factores que conforman la dinámica empresarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Valor

Existencia



Descripción

Tiene como propósito cuestionar, a la dirección o administración del negocio, si cada uno de los factores están o no considerados en las acciones de planeación, organización, control y evaluación del trabajo en general.

Contribución



Consiste en identificar que "tanto" o de que "manera" ha influido o contribuido cada factor en la dinámica organizacional del centro de trabajo, para lo cual se emplea la escala de valoración.

Para identificar la contribución de los factores se emplea la *escala de valoración* siguiente:

Escala de valoración		
Valor		Descripción
0	No existe	El factor que se está revisando no ha sido considerado en las acciones de planeación, organización y operación de las actividades de la empresa.
1	Contribución mínima	Se identifica su instrumentación y aplicación, pero los datos obtenidos reflejan una inadecuada planeación, organización y operación; los resultados no son satisfactorios.
2	Contribución mediana	Su integración es de tal forma que hay una adecuada planeación, organización y operación; los resultados se estiman medianamente adecuados.
3	Contribución óptima	Representa una excelente información que resalta por sus características cuantitativas y cualitativas; los resultados son óptimos.

El resultado que se obtiene se anota en el cuadro "Resumen de valoración de factores", considerándose un valor numérico para cada factor; al unir los puntos, se obtiene como resultado una línea de tendencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 12. Ejemplo del Resumen de valoración de factores

Línea de tendencia

Resumen de valoración de factores																			
Factor	Organización del trabajo	D			Capacitación			Gestión de la producción			Remuneraciones			Condiciones de trabajo					
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
1	Misión		X					X				X				X			
2	Visión						X			X			X				X		
3	Valores						X				X			X				X	
4	Objetivos generales y específicos			X				X			X			X					X
5	Reclutamiento y selección	X						X			X			X					X

Una vez identificadas las tendencias, se procedía a calificar el comportamiento organizacional de acuerdo a la revisión, verificación y valoración objetiva de los diversos factores inherentes a la organización del trabajo, capacitación del capital humano, gestión de la producción, remuneraciones y a las condiciones de trabajo existentes. Para ello se utilizaba el siguiente cuadro:

Calificación del comportamiento organizacional

Mayor frecuencia	Nivel de comportamiento	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> No existe Contribución mínima 	Mínimo	En este nivel las empresas se caracterizan por el hecho de ser administradas de manera única y directa por el dueño del negocio. El estilo de dirección carece de visión, los elementos de carácter técnico - administrativo que se observan son los mínimos por permanecer en el mercado, y los esfuerzos por mejorar el negocio son escasos o nulos
<ul style="list-style-type: none"> Contribución mediana 	Mediano	En este nivel se aprecian ciertos esfuerzos por imprimir un estilo dirección con más orden y visión; sin embargo, los elementos técnicos - administrativos que se observan no son significativos. Se identifican inquietudes empresariales por encontrar apoyos institucionales que les permitan solucionar sus problemas organizacionales y, por tanto, tener la posibilidad de mejorar su negocio.
<ul style="list-style-type: none"> Contribución óptima 	Optimo	En este nivel la empresa cuenta con un sistema de administración adecuado. El estilo de dirección esta orientado al aprovechamiento de sus recursos, existe una visión del negocio, los elementos técnicos - administrativos que se observan, reflejan un interés de los directivos por generar bienes o servicios de calidad, así como de compensar debidamente a sus trabajadores y tener un imagen aceptable en el mercado.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

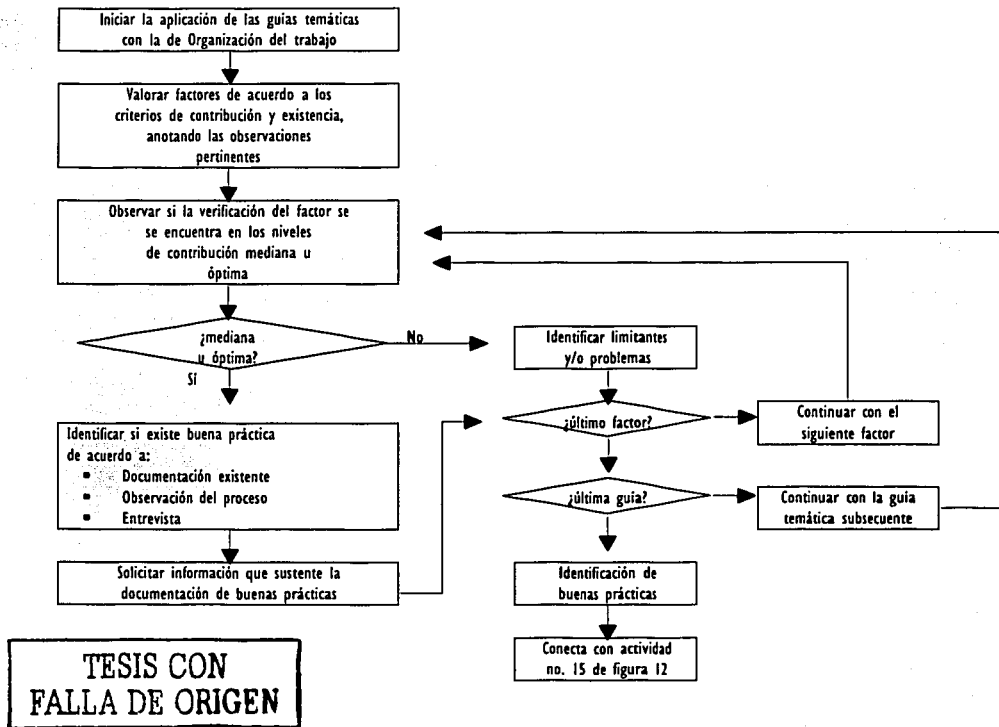
Para ubicar a la empresa en alguno de estos niveles, era esencial analizar con detenimiento los valores asignados a los factores organizacionales; advirtiéndose que el comportamiento identificado no era determinante para afirmar si la empresa era o no productiva o competitiva.

Cabe aclarar que con este instrumento únicamente se valoraba la dinámica organizacional y no la situación financiera de la empresa, que depende de otro tipo de factores internos y externos al centro de trabajo.

Asimismo, resaltar que este instrumento fue elaborado como una guía general de los factores que pueden ser factibles a investigar y con la flexibilidad de que el investigador pudiera ampliar, modificar y/o adaptar al giro correspondiente.

A manera de resumen, presento el flujo que se seguía para la aplicación de cada guía temática:

Figura 13. Flujo de aplicación de las guías temáticas



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En la aplicación de las guías temáticas, se seguían los siguientes principios:

1. La respuesta de un factor podía contener datos de otro, de la misma guía o de otra, por lo que se hacían las anotaciones correspondientes.
2. Si la valoración de un factor arrojaba: **no existe** o **contribución mínima**, no era necesario el análisis y valoración de ese factor.
3. Si la valoración del factor señalaba: **contribución mediana** y/u **óptima**, reflejaba la posibilidad de encontrar una buena práctica, que en su momento, implicaba profundizar en la información para realizar la documentación respectiva.

Como puede observarse, una vez identificadas las buenas prácticas, se rastreaba la información (documentada) que las sustentara y se llenaban las fichas técnicas.

Fichas técnicas

La ficha técnica permitía documentar de manera sistemática los aspectos relevantes y/o buenas prácticas que se habían identificado con la aplicación de las guías temáticas.

Los temas de las fichas técnicas se referían al enfoque institucional (marco teórico) y al esquema funcional del que se derivan; así como a los cinco aspectos genéricos que se relacionan con la dinámica de las organizaciones (organización del trabajo, capacitación, producción y productividad o sistemas de trabajo y calidad de los servicios, remuneraciones, y condiciones de trabajo)

El tema delimitaba y ubicaba el aspecto relevante y/o buena práctica que se desarrollaba en la ficha técnica, de tal forma que se evitaban confusiones de contenido.

En la descripción de la ficha se especificaba el tipo de metodología a que se refería el aspecto relevante y/o buena práctica documentada, es decir, si se trataba de una acción, método, procedimiento, sistema o innovación tecnológica, se debía apegar a los datos obtenidos con la aplicación de las guías temáticas, e incluir cuadros sinópticos, diagramas, esquemas.

La descripción debía complementarse con datos relacionados a la frecuencia o periodicidad con la que se desarrollaba, lugar y responsables o puestos con quienes conjuntamente se realizaba, y el grado de participación o injerencia que éstos tenían. Este punto debía dar una idea de la dificultad o complejidad del aspecto relevante y/o buena práctica.

Para que la información de la ficha técnica fuera lógica, coherente y de utilidad, debía ser entendida por sí sola, a fin de que los lectores interesados obtuvieran los datos necesarios sin tener que recurrir a la fuente original en busca de aclaraciones. Por lo tanto, se utilizaron los siguientes requisitos de estilo:

Claridad. El empleo de un lenguaje adecuado, accesible, en el cual se usen términos precisos, que eviten confusiones. Habrá tecnicismos que deberán evitarse, por su dificultad para entenderlos y otros que convendrá usar por ser de uso común o por carecer de un sinónimo preciso. El investigador deberá anexar si es necesario un glosario de términos con los tecnicismos o nombres con el que se maneja en la organización.

Precisión. La exactitud en la expresión es una cualidad en la información. Se debe cuantificar todo lo que sea mensurable, por lo tanto se recomienda precisar las cantidades, pesos, y medidas de lo que se describe y evitar el uso de términos tales como: mucho, poquito, un rato, gran importancia, muy pesado, etc., ya que no permiten al lector entender la proporción de esas expresiones.

Objetividad. La descripción de los aspectos relevantes y/o buenas prácticas utilizando la información proporcionada por el empresario, evitando emitir juicios de valor o expresiones que involucren actitudes o apreciaciones personales subjetivas, tales como: trabajo agradable, muy aburrido, interesante, muy importante, muy difícil, etc.

Concisión. Los detalles de la ficha deben ser concretos y explícitos, por lo tanto, su extensión depende de la amplitud de la práctica que se describe, de tal forma que no falten datos que en un momento dado, no obstante evitar información innecesaria.

Funcionalidad. El utilizar verbos activos permite entender realmente lo que se hace en un centro de trabajo. Ejemplo: en lugar de emplear expresiones como: *hacer un reporte*, es mucho más fácil e ilustrativo decir: *reporta*. Los verbos activos poseen en una sola palabra todos los requisitos de estilo comentados, pues le da a una idea: calidad, precisión, objetividad, concisión y funcionalidad.

Una vez obtenida toda la información de la empresa, se integraba el perfil empresarial, y con la suma de perfiles empresariales se obtenían los insumos (procesos tipo de cada giro de actividad y descripción de cada buena práctica localizada) para elaborar la guía empresarial de cada giro de actividad económica.

Estrategia de campo para los programas de multihabilidades

Para el desarrollo de los programas de multihabilidades, capitalizamos la experiencia obtenida en las guías empresariales y simplificamos la estrategia e instrumentos, dado que el objeto de la investigación está acotado a los procesos de trabajo, ocupaciones y actividades que se desempeñan en cada puesto de trabajo.

Objetivo

- Documentar las tareas y actividades que realizan las ocupaciones con mayor demanda, a través de la identificación de los procesos de trabajo y el perfil de requerimientos de capacitación.

Sujetos de estudio







Los sondeos de campo se realizan en empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, que se eligen con base en el giro de actividad económica (procesos de trabajo) y las ocupaciones o puestos que participan en dicho proceso.

Las ocupaciones a investigar se definen de acuerdo a los registros que tiene la Dirección General de Empleo (ocupaciones más demandas)





















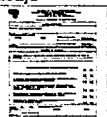


Etapas de la investigación

Incorpora en esta sección un cuadro resumen con la descripción de actividades:



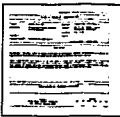
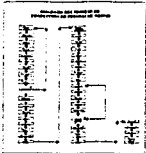
Cuadro resumen de actividades para los programas de multihabilidades

Primera etapa			
Actividad	Descripción	Instrumento	Producto
1. Concertar visita 	 Establecer comunicación telefónica con el representante de la empresa.		✓ Concertación de cita
2. Realizar visita de acercamiento 	 Acudir al domicilio de la empresa, presentarse con el empresario y entregar oficio  Obtener la aceptación de la empresa	✓ Oficio de presentación 	✓ Aceptación del empresario

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Primera etapa			
Actividad	Descripción	Instrumento	Producto
<p>No logro de objetivos</p> <p>2.a. Analizar situación, elaborar reporte y conformar expediente</p>  <p><i>Fin del procedimiento</i></p>	<p> Si no se lograron los objetivos, consultar al jefe inmediato y tomar la decisión de insistir o no.</p> <p> Elaborar el reporte de la primera visita.</p> <p> Conformar el expediente con acuse de oficio y reporte explicando decisión.</p>		<p>✓ Reporte de primera visita</p>  
<p>2. b. Concertar segunda visita</p> 	<p> Si los objetivos se lograron concertar la segunda visita</p>		<p>✓ Concertación de cita.</p>
<p>3. Efectuar segunda visita (aplicar cédula)</p> 	<p> Aplicar cédula de investigación.</p> <p> Acordar programa de trabajo con el empresario.</p> <p> Integrar al expediente la cédula de investigación y el programa de trabajo.</p>	<p>Cédula</p> 	<p>✓ Cédula de investigación</p>  <p></p> <p>✓ Programa de trabajo</p>
<p>4. Aplicar instrumentos</p>  	<p> Acudir al centro de trabajo para aplicar instrumentos.</p> <p> Realizar la visita de recorrido.</p> <p> Anexar los instrumentos al expediente.</p>	<p>✓ Descripción del puesto de trabajo/ocupación</p> <p>✓ Características y necesidades de la función laboral o puesto de trabajo</p>  <p>✓ Descripción del proceso</p> <p>✓ Descripción de las actividades y tareas de la ocupación en el proceso</p> 	<p></p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Tercera etapa			
Actividad	Descripción	Instrumento	Producto
<p>5. Elaborar fichas técnicas</p>  <p>Fin del procedimiento</p>	 <p>Elaborar fichas técnicas y diagrama de procesos.</p>		<p>✓ Fichas técnicas</p>  <p>✓ Diagrama de procesos</p> 

Los instrumentos utilizados son una adecuación de los que se presentaron en las guías empresariales y consisten en:

Instrumento	Propósito
Cédula de investigación	<ul style="list-style-type: none"> Obtener los datos generales de la empresa. Dónde se ubica la empresa. Identificar el perfil general de la empresa. A qué sector y giro pertenece. De qué tamaño es (número de trabajadores) Qué productos o servicios vende. Qué ocupaciones o puestos de trabajo requiere.
Descripción del puesto de trabajo / ocupación	<ul style="list-style-type: none"> Ubicar la función y su importancia en la escala jerárquica de la empresa. Verificar el nivel de responsabilidad y autonomía que le otorga la empresa vs. el nivel de la NTCL y/o ubicación en el Catálogo Nacional de Ocupaciones, para definir el grado de complejidad y profundidad del programa de multihabilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrumento	Propósito
<p>Características y necesidades de la función laboral o puesto de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la frecuencia y grado de habilidad - conocimiento de las diferentes funciones que realiza el (los) puesto(s) de trabajo. <p>Contar con un mapa de las funciones principales para analizar aquellas actividades y/o tareas a describir como parte del contenido técnico de las ocupaciones investigadas.</p>
<p>Descripción del proceso en su totalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar el proceso completo. <p>Definir qué se hace y para qué, quiénes intervienen, cómo lo hacen, con qué equipo y/o herramientas; y finalmente, el contexto del proceso. Lo cual sirve para describir con precisión las ocupaciones que intervienen y dar el carácter de multihabilidad a los programas. Asimismo, la descripción de este proceso forma parte del primer módulo de todo programa y sirve también, para dar contexto a la NTCL en su caso.</p>
<p>Descripción de las actividades y tareas del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de actividades. <p>Consiste en obtener la información precisa de cómo hacen cada paso del proceso, qué requieren (equipo, conocimientos y habilidades), en qué deben tener cuidado, qué obligaciones y responsabilidades se les encomienda.</p> <p>El análisis de esta información permite identificar los puntos de mejora o apoyos adicionales que podemos incluir para fortalecer las ocupaciones y el programa de multihabilidades.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6 Categorías de análisis

El análisis que realizaré sobre los productos y/o servicios elaborados, se centra principalmente en las siguientes variables:

Variable	Descripción
Diseño	Es la planificación de la actividad de capacitación partiendo de una configuración global (los productos y servicios que ofrece la DGCP en el marco de sus atribuciones).
Objetivos	<p>Enunciados que refieren los resultados esperados. Se distinguen en:</p> <p><i>Organizacionales.</i> Responden a la filosofía, misión y líneas estratégicas que persigue la DGCP.</p> <p><i>Instruccionales.</i> Enunciados que describen los aprendizajes que deben producirse al término de un proceso concreto de enseñanza-aprendizaje.</p> <p><i>Por su tipo.</i> Para diferenciar aquellos centrados en actitudes, destrezas o conocimientos.</p>
Tiempo	<p>Son dos conceptos los que definen esta variable:</p> <p><i>Duración.</i> Cantidad de horas asignadas a cada curso.</p> <p><i>Frecuencia.</i> Periodicidad de los encuentros o sesiones de formación.</p> <p>Ambos enmarcados en relación a la jornada laboral (dentro o fuera de..). Existe una relación entre lo que cuesta el tiempo de un individuo para la organización y lo que ésta cree conveniente invertir en su capacitación.</p>
Contenido	<p>Es todo lo que va a ser enseñado durante el programa o curso.</p> <p>Actividad que supone un análisis lógico de los problemas a tratar y el método para organizarlos.</p> <p>Implica a su vez, la adecuación de los contenidos con el resto de los elementos del diseño y la claridad conceptual.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

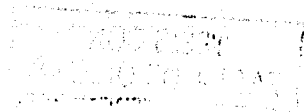
Variable	Descripción
Actividades	<p>Es toda acción que se realiza para promover el aprendizaje de los participantes, generalmente previstas en el diseño del programa o curso.</p> <p>Las actividades pueden desempeñar varias funciones:</p> <p><i>Rompimiento del hielo.</i> Dirigidas al logro de un clima adecuado.</p> <p><i>Vinculación.</i> Proporcionan un marco de referencia compartido o vinculan al grupo con una necesidad.</p> <p><i>Favorecedoras de aprendizajes.</i> Para la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desarrollo de una tarea determinada.</p> <p><i>Fijación.</i> De contenidos, sintetizar y extraer conclusiones.</p> <p><i>Evaluación.</i> De participantes y/o curso.</p>
Recursos auxiliares	<p>Son todos los elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa o curso.</p> <p>El criterio para su elección reside en los objetivos del programa y en el presupuesto o recursos asignados.</p>
Procedimiento de evaluación	<p>Verificar el grado de aceptación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos durante su implantación.</p> <p>Se distinguen cuatro tipos:</p> <p>De reacción. Identificar el juicio del participante acerca del programa o curso.</p> <p>De aprendizaje. Informa sobre los conocimientos, habilidades adquiridos durante el curso.</p> <p>De utilización. Nexos entre el programa o curso y la actividad real de trabajo.</p> <p>De resultados. Detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la empresa.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para realizar un acercamiento a los resultados de impacto, hacia los clientes de la Dirección General de Capacitación y Productividad, me referiré a las siguientes variables:

Variable	Descripción
Estrategia para hacer llegar la oferta de capacitación	Son los medios y mecanismos para difundir la oferta de capacitación.
Diseño global	Es la oferta de capacitación que se ofrece, orientada a provocar un cambio en la organización y/o en el desempeño de las personas. Debe ser accesible a todas las empresas del país.
Funcionamiento	Se refiere a la temporalidad de la oferta de capacitación a través de la aceptación o solicitud de los trabajadores beneficiados.
Accesibilidad	Requisitos o condiciones para otorgar el producto de capacitación.
Trabajadores beneficiados	Considera el alcance de la estrategia, es decir cuantificar la población que tuvo acceso a la oferta de capacitación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Tema 2

LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.1 Antecedentes

Mi inserción en la actividad de formación inicia con el ingreso a la Unidad Técnica de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) en 1987. Esta institución tenía como política interna preparar al personal como instructor.

La preparación consistía en estudiar el curso de formación de instructores y exponer un tema, que era sorteado al momento de la exposición, ante todo el grupo de trabajo que fungía no sólo como evaluador, sino que representaban roles diversos para constatar el manejo del grupo del instructor en evaluación

En 1989 me integro al departamento de Asistencia técnica, cuya función principal era impartir cursos.

Los cursos y talleres ya estaban desarrollados, así como los apoyos didácticos, por lo que mi función era impartirlos y ocasionalmente actualizarlos.

Durante esos años (87-90) aprendí que la DGCP era la institución que dictaba las políticas y normas, a nivel nacional, en materia de capacitación. Que si bien, exigía a las empresas el cumplimiento legal, también desarrollaba y ofrecía una serie de servicios para apoyar o facilitar esta función, entre ellos:

- La formación de recursos humanos

Cursos, talleres, seminarios y conferencias dirigidos preferentemente, a la micro, pequeña y mediana empresa en materia de:

- Capacitación: con los eventos de Formación de instructores (nivel básico, medio y avanzado), Administradores de la capacitación, Programadores de la capacitación, Detección de necesidades y Elaboración de programas.
- Productividad: con los eventos de Aspectos básicos de productividad, Medición y diagnóstico de productividad, Desarrollo de habilidades gerenciales.



LA ESTRUCTURA ERA RÍGIDA Y SÓLO SE HACÍA LO QUE INDICABA EL JEFE INMEDIATO.

EL APRENDIZAJE RESULTABA MOTIVADOR, NO SÓLO POR LA INFORMACIÓN, SINO POR LAS HABILIDADES QUE IMPLICABA LA IMPARTICIÓN.

MI ACTIVIDAD NO ERA PROPOSITIVA.

- **Diplomado en productividad**
Referente a la promoción de un programa instruccional en instituciones de educación superior.
- **La asistencia técnica**
Asesorías para el llenado de formatos de registro (cumplimiento legal), la planeación y operación del proceso capacitador, y el establecimiento de sistemas de indicadores de medición de la productividad.
- **Consultoría**
Consistía en la aplicación de un programa de mejoramiento productivo, operado directamente en las empresas.

Como ya lo señalé en el primer tema de este informe, en febrero de 1991, ingreso como responsable al departamento de Formación del área de productividad.

Recibo un departamento, sin un sólo expediente en el archivo¹, con un programa de trabajo ya autorizado y con dos personas.

El programa de trabajo, tenía como metas:

a. La elaboración de 10 cursos:

1. Sensibilización a la calidad
2. Cultura de calidad total
3. Calidad y productividad en el servicio
4. Círculos de calidad
5. Inducción en calidad
6. Introducción a la calidad
7. Planeación estratégica
8. Metodologías de calidad
9. Casos prácticos de calidad
10. Excelencia

b. La impartición de los cursos:

1. Aspectos básicos de productividad
2. Desarrollo de habilidades gerenciales

c. Implantar el diplomado en productividad en instituciones educativas



**NO SE SEÑALABAN METAS
CUANTITATIVAS/CUALITATIVAS.**

**DURANTE ALGUNOS AÑOS EL
GOBIERNO FEDERAL TRABAJÓ
SIN ORIENTACIÓN A LA
DEMANDA. LOS PROGRAMAS
SE DESARROLLABAN PARA DAR
CUMPLIMIENTO A LA
NORMATIVIDAD Y NO EN
TÉRMINOS DE BENEFICIOS
PARA LA POBLACIÓN.**

¹ Vale decir que en el área de productividad hubo una renuncia masiva de mandos medios y con ello, desaparecieron los documentos y archivos.

La estructura del departamento, para marzo de 1991, era muy pequeña:

Profesión, edad y fecha de ingreso al departamento	
Jefe de departamento	⇒ Pedagogía, 29 años febrero de 1991
Coordinador de la Unidad de Estudios Profesionales	⇒ Psicología, 24 años marzo de 1991
Analista laboral	⇒ Relaciones internacionales, 33 años septiembre de 1989
Auxiliar de analista	⇒ Medicina trunca (3er. Sem.), 47 años diciembre de 1990



ME INFORMARON QUE EL ANALISTA LABORAL ERA UNA PERSONA PROBLEMÁTICA PORQUE OSTENTABA UNA REPRESENTACIÓN SINDICAL; SIN EMBARGO, SU APOYO FUE INCONDICIONAL, Y EN 1994 OBTUVO LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN.

2.2 El proceso de construcción

La primera tarea consistió en localizar la historia del departamento:

- En cuanto a metas: sólo encontramos información sobre los cursos impartidos en:

1989: 6 eventos impartidos, beneficiando a 227 trabajadores.

1990: 8 eventos impartidos, a 227 trabajadores.

En esos dos años se impartió:

2 veces el taller de Aspectos básicos de productividad

5 ocasiones el taller de Medición y diagnóstico

7 veces el taller de Desarrollo de habilidades gerenciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Los documentos de los cursos, nos fueron prestados por personal operativo que perteneció a ese departamento en 1987, en el siguiente estado:

Aspectos básicos de productividad: 89 hojas, elaborado en 1985, sin ninguna actualización.

Desarrollo de habilidades gerenciales: en dos tomos; sección I, 191 páginas; sección II, 146 páginas.

Ambos sin objetivos, bibliografía, apoyos didácticos y programa instruccional.

Sobre el taller de Medición y diagnóstico: la Subdirección de Apoyo técnico, decidió que se transfiriera al departamento llamado con el mismo nombre (Medición y diagnóstico)

- El diplomado en productividad fue localizado en los archivos de otro departamento, era un programa instruccional de 387 páginas (éste lo abordaré en el tema tres de este informe)

La segunda actividad consistió en iniciar operaciones:

Para el mes de marzo ya estaba programada la impartición de dos cursos de desarrollo de habilidades gerenciales, por lo que se elaboraron de manera temporal algunos acetatos y se definió la forma de impartir los cursos, así como sus objetivos.

Mientras mi compañera con plaza de coordinador impartía los talleres; decidí, previa negociación con mi subdirector, continuar impartiendo los cursos tal y como estaban (con los documentos encontrados) durante el primer semestre; y en paralelo, trabajar en su actualización.

El resto del equipo inició la búsqueda de información para la actualización de los cursos ya existentes y para la elaboración de los diez nuevos.

Para los nuevos cursos, la tarea resultó complicada porque la información localizada era insuficiente o estaba en inglés.

La investigación bibliográfica realizada en instituciones educativas, centros de información, instituciones no gubernamentales, dependencias públicas y librerías; para estructurar los documentos base, se convirtió en una labor cotidiana.



Conforme se revisaban y traducían los libros nos percatamos que la meta referente a la elaboración de los 10 cursos, se había establecido sin un acercamiento real a la información existente.

ADICIONALMENTE, TENÍA QUE CONSIDERAR EL CONTEXTO EN EL QUE OPERABA LA DGCP: SÓLO SE APOYABA PARA FORMAR PERSONAS QUE HICIERAN UN EFECTO MULTIPLICADOR, ERA UN SERVICIO ADICIONAL A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE DEBÍAN REALIZAR LAS EMPRESAS, AUNQUE ÉSTAS CONSIDERABAN QUE LES SERVIRÍA PARA SOLUCIONAR SUS PROBLEMAS EN MATERIA DE FORMACIÓN.

Sobre el tema de calidad, la información era la misma², con cambios pequeños y/o drásticos en las metodologías. Lo mismo sucedía con el tema de productividad. Así que opté por negociar la meta con la Dirección General para elaborar sólo cinco documentos concentradores, de los cuales se generaron 4 cursos nuevos y se actualizaron los dos ya existentes.

Una vez estructurados los cursos se pilotearon internamente con personal de la Dirección de Productividad, lo cual nos llevó a discusiones sobre el contenido: ¿la calidad cuesta o no? ¿es necesario el convencimiento de la alta gerencia? ¿se debe incluir al sindicato en el proceso de planeación? ¿el riesgo es para el empresario o el sindicato?

También se realizó un piloto con el personal del área técnica de capacitación, cuyas observaciones giraron en torno a la estructura didáctica y los apoyos (acetatos y hojas de rotafolio)

Una vez hechos los ajustes, nos autocapacitamos el analista laboral y yo, el coordinador ya había renunciado, y el auxiliar administrativo fue transferido a otro departamento.

Así, para el segundo semestre del año, ya teníamos³ lista la infraestructura para enfrentarnos a las empresas y determinar si nuestro trabajo era de utilidad.

² Deming, Crosby, Ishikawa, Jurán y Feigenbaum.

³ Hablaré en plural cuando me refiera a la participación del grupo de instructores.

Y la tercera actividad, que estimo como la más importante, fue analizar el por qué y para qué del programa de trabajo y de mis funciones en el marco de las atribuciones de la DGCP y de la STPS en su conjunto:

En ese marco presento, a manera de resumen, los puntos de análisis:

a. A nivel internacional, el "milagro japonés"

La llegada de Deming a Japón al final de la Segunda Guerra Mundial para asesorar a las empresas. Sus ideas sobre cómo controlar la calidad en los procesos fueron aplicadas de manera exitosa, y con ello la difusión del uso de la calidad total y sus supuestos. (Ouchi: 1986)

b. En México: el proceso de industrialización, la economía cerrada, las crisis económicas, las políticas de liberalización comercial (México se adhiere al GATT - OMC- en 1986), la institución de El Premio Nacional de Calidad en 1989, entre otros.

La historia económica de nuestro país, aún y con sus diferentes interpretaciones, señala el papel cambiante del gobierno en la economía, impactando con sus decisiones el desarrollo y permanencia de los centros de trabajo (Saézn: s/f)

c. El panorama de la productividad y la calidad en México

Diferentes ensayos señalaban que existían convicciones fuertes para impulsar la calidad total, pero el estudio riguroso, la experimentación y la práctica eran escasas. La necesidad de invertir en investigación, tecnología, educación empresarial y la capacitación, se hacían "necesarias" para la micro, pequeña y mediana empresa (De la Cerda: 1990)

d. La función de la STPS

Concertar entre los factores de la producción para contribuir al desarrollo económico y social del país (STPS: 1987)

e. Las atribuciones de la DGCP

Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país (STPS: 1987)

Sin haber agotado el análisis y segura de que era apenas un esbozo del complejo contexto en el que se insertaba mi función, aunado las carencias administrativas (ausencia de planes debidamente estructurados y factibles), de equipo y de recursos económicos; mi responsabilidad se concretaba a otorgar un servicio de carácter social y dirigido a promover la cultura de calidad y mejoramiento productivo.

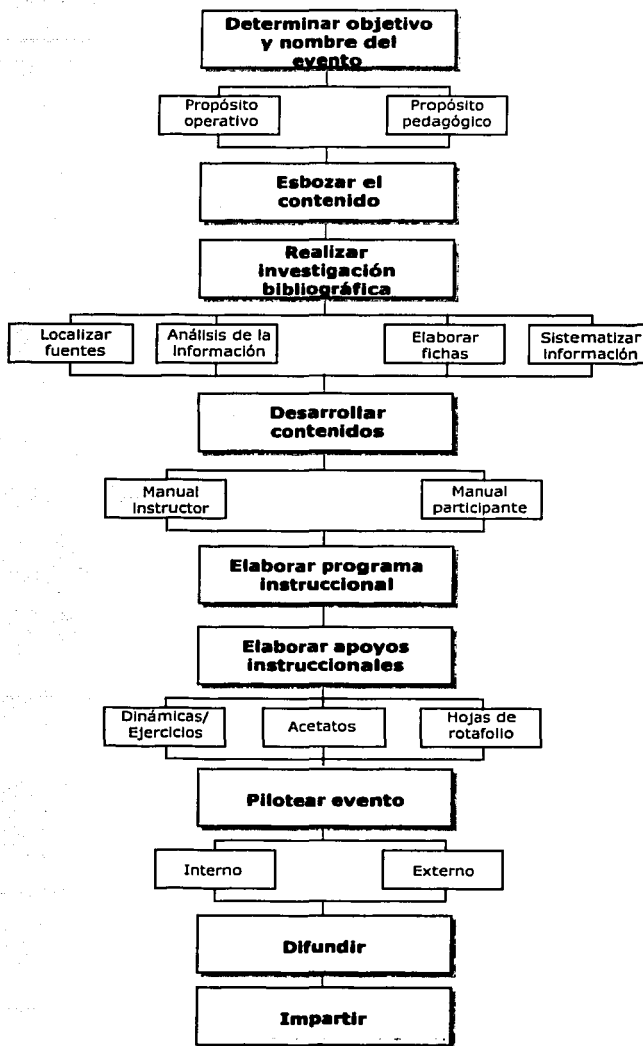
El trabajo cotidiano, nos llevó a presentar los siguientes avances hacia fines del año 1991⁴:

- 26 eventos impartidos a mil 402 trabajadores
- 5 documentos elaborados
 - Círculos de calidad
 - Sensibilización a la calidad
 - Calidad y productividad en el servicio
 - Cultura de calidad total
 - Planeación estratégica
- Estructurar cuatro nuevos cursos y/o talleres
 - Formación de agentes de cambio
 - Planeación estratégica
 - Calidad en el servicio
 - Formación básica en capacitación, calidad y productividad
- Actualizar:
 - Seminario sobre aspectos básicos de productividad y calidad
 - Taller desarrollo de habilidades gerenciales
- Construir un documento adicional para la inducción del personal de nuevo ingreso a la Dirección de Productividad

El proceso que seguimos para la construcción de nuevos cursos fue:


⁴ STPS. Informe de Labores. 1991 - 1992.

Figura 14. Proceso para la construcción de nuevos cursos



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El diseño de los cursos incluía la evaluación de los eventos impartidos mediante un instrumento que se aplicaba al concluir el curso:

	
Secretaría del Trabajo y Previsión Social Subsecretaría "B" Dirección General de Capacitación y Productividad	
EVALUACIÓN DEL EVENTO	
Datos Generales	
Evento _____	Instructor _____
Lugar _____	Fecha _____
Instrucciones: Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión respecto al evento, por lo que sus respuestas son importantes para el mejoramiento de nuestros servicios. Cada pregunta presenta tres opciones de respuesta, usted deberá marcar con una cruz "X" aquélla con la que esté de acuerdo.	
CONCEPTOS A EVALUAR	
1. El instructor: a. Estuvo puntual a inicio y término de las sesiones b. Se retrasó hasta 10 minutos c. Se retrasó más de 10 minutos	2. El instructor: a. Domina con amplitud el tema b. Tiene conocimientos suficientes del tema c. Tiene conocimientos básicos del tema
3. El instructor llevó las sesiones: a. Planeadas y organizadas b. Poco organizadas c. Fuera de control	4. El contenido del evento se expuso de manera: a. Clara y sencilla b. Superficial c. Confusa
5. El instructor: a. Estimuló la participación del grupo b. Limitó la participación c. Generó tensión	6. Las dudas fueron: a. Despejadas totalmente b. Atendidas parcialmente c. Ignoradas
7. La actitud del instructor hacia el grupo fue: a. Agradable y entusiasta b. Indiferente c. Agresivo	8. Los materiales empleados por el instructor: a. Complementaron la información revisada b. Fueron de poca utilidad c. Generaron confusión
9. Los contenidos del evento le parecen: a. Útiles y aplicables b. Interesantes c. De difícil aplicación	10. Sus expectativas sobre el evento: a. Se cumplieron totalmente b. Se cumplieron en forma parcial c. No se cumplieron
11. Las actividades realizadas (dinámicas y ejercicios): a. Facilitaron la comprensión de los temas b. Desviaron la secuencia de los temas c. Fueron sólo de entretenimiento	12. La calificación global que le da al evento es: a. 10 b. 9 c. 8
Comentarios adicionales: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</div>	

Para 1992, se armó el programa de trabajo retomando la experiencia del año anterior, definiendo como objetivo del departamento:

Coordinar acciones con organismos empresariales, sindicales y del sector público, así como con instituciones de educación superior para la formación y desarrollo de recursos humanos en materia de calidad y productividad, mediante la impartición de cursos y talleres, con una meta de 18 eventos al año.

Durante ese año, el concentrado de evaluación de los eventos, así como el ejercicio de impartirlos, arrojó la necesidad de reforzar contenidos, ajustar horarios, elegir dinámicas y ejercicios de acuerdo a las características de los participantes.

Ingresaron cuatro nuevos elementos para reforzar el departamento, pero así como se insertaban... renunciaban, la explicación: eran mamás y no podían viajar. Para fines de año, transfirieron a una secretaria, que nos apoyaba en la transcripción de los documentos.

Impartimos 44 eventos (la meta casi se triplicó), se elaboraron dos cursos más: Control de calidad y Formación sindical; y actualizamos los seis ya existentes.

1993 representó un cambio en la planeación de la actividad de formación. El programa de trabajo ya definía objetivo, actividades específicas, estrategia de operación y metas cuantitativas y de resultados, todo ello como resultado de capitalizar la experiencia de los años anteriores. A continuación, se presenta un extracto del programa de trabajo 1993 - 1994:

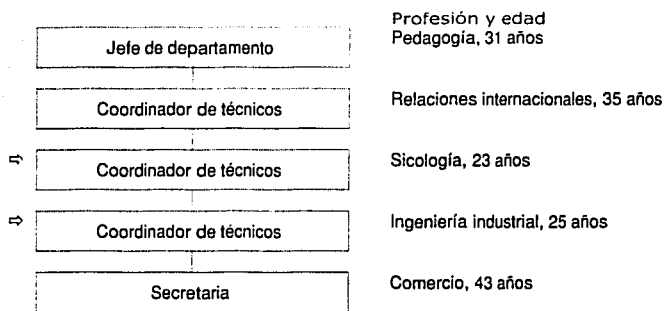
- **Objetivo:**
 - Formar recursos humanos que participen y promuevan procesos de mejoramiento productivo.
- **Actividades específicas**
 - Diseño de una estructura básica de formación.
 - Estructuración de programas específicos de formación, de acuerdo a las necesidades y características de las unidades productivas.
 - Integración de contenidos para difusión.
- **Estrategia de operación**
 - Concertación con los organismos del sector productivo los apoyos que en materia de formación en calidad y productividad requieran sus unidades productivas.
 - Vinculación con otros departamentos de la DGCP para hacer la promoción de los eventos.
- **Metas**
 - **Cuantitativas**

1993	35 eventos
1994	45 eventos
 - **De resultados**
 - Propiciar un efecto multiplicador que apoye los procesos de mejoramiento productivo en las empresas.

Durante 1993⁵ se impartieron 112 eventos, se elaboraron 3 talleres más:

- Técnicas y herramientas de control de calidad
- Control estadístico del proceso
- Convenios y bonos de productividad

Se integraron a la plantilla del departamento dos personas más hacia fines de año, quedando la estructura de la siguiente manera:



La parte más enriquecedora de impartir los 112 eventos, de concentrar las evaluaciones⁶ con los comentarios por parte de los participantes, y de observar lo que ocurría en las empresas, fue obtener evidencias sobre:

La percepción de la capacitación

- La capacitación era considerada como fin y no como medio.
- Las empresas capacitan porque esperan obtener un rendimiento por medio de la mayor productividad de los trabajadores capacitados.
- La mayoría de las empresas son usuarias de personal, pero no creadoras del capital humano que necesitan.
- La capacitación sigue siendo percibida como un costo y no como inversión.

⁵ STPS. Informe de Labores. 1992 - 1993.

⁶ Información en archivo histórico de la Dirección de Productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cursos

- Los cursos por sí solos no producen ningún resultado positivo en las empresas.
- Evaluaban los cursos como "bonitos", y con información poco aterrizada a su realidad.
- Los adultos capacitados consideraban que si no había "juegos" no había aprendizaje.

Planteamientos que de alguna manera, ya eran considerados por los especialistas en estos temas, pero sobre los cuales yo tenía que dar respuesta en el ámbito de mis funciones y responsabilidades. Así, se presentaba un nuevo reto para mi departamento.

2.3 Conformación de eventos en paquetes y sus apoyos

Con base en los resultados del año anterior, localizamos de manera inicial dos puntos en los que se debía trabajar durante 1994:

a. Organizar los cursos o eventos de capacitación en paquetes:

Se definieron tres paquetes: básico, técnico y especializado. A cada uno de ellos se le dio una orientación especificando los puestos tipo a los que estaban dirigidos.

Los paquetes se definieron a partir de la naturaleza y tratamiento de la información (contenido). Los puestos tipo se determinaron con base en las funciones que realizaban y en la viabilidad que éstos tenían para hacer un efecto multiplicador.

En el cuadro que presento a continuación se concentra la información de cada paquete.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PAQUETE			
	BÁSICO	TÉCNICO	ESPECIALIZADO
Cursos, Talleres, Seminarios	Aspectos básicos de productividad y calidad (15 hrs. en 3 sesiones)	Técnicas y herramientas de control de calidad (15 hrs. en 3 sesiones)	Planeación estratégica (15 hrs. en 4 sesiones)
	Formación de agentes de cambio (20 hrs. en 4 sesiones)	Control estadístico de proceso (15 hrs. en 3 sesiones)	Habilidades gerenciales (20 hrs. en 5 sesiones)
	Medición y diagnóstico de productividad y calidad (15 hrs. en 3 sesiones)	Costos de calidad (12 hrs. en 2 sesiones)	Calidad en el servicio (15 hrs. en 3 sesiones)
	↓	↓	↓
Orientado:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización en calidad ▪ Función de los promotores de cambio planeado (agentes multiplicadores), y ▪ Necesidad de establecer indicadores para medir los procesos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de técnicas y herramientas de control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos de planeación y gestión de calidad.
Dirigido a:	Empresas privadas, públicas y sociales. Representantes de organismos intermedios de los sectores. Instituciones educativas.		
Puestos tipo:	Niveles gerenciales, supervisores y secretarios de sindicato.	Gerencia media, supervisores de áreas asociadas a la planeación y control de la producción de un bien o servicio, mantenimiento, inventarios, diseño y calidad.	Niveles gerenciales, administradores, responsables de áreas de recursos humanos y/o producción, secretarios generales y representantes sindicales.

El tener estructurados los eventos de capacitación de esta forma, permitió armar una secuencia de cursos un poco más apegada a las necesidades de los usuarios, estableciéndose programas de colaboración⁷.

También se podía hacer mezclas de temas, siempre y cuando ésta tuvieran coherencia, por ejemplo: la Confederación Revolucionaria Obrero y Campesina (CROC-Central) solicitó un curso de sensibilización en calidad y los principios de calidad en el servicio, dirigido a miembros de su gremio (meseros) en Cancún, Quintana Roo.

⁷ El programa de colaboración era un documento, firmado por el usuario, en el que se establecían los compromisos para éste y la DGCP, especificando los cursos a impartirse.

Esta forma de trabajo representó una mejoría en los resultados de evaluación de los cursos.

Para los participantes era de mayor utilidad tomar una secuencia de cursos pues representaba, una iniciación integral en la aplicación de los principios de calidad en su propio trabajo.

b. Replantear para cada curso, el programa instruccional, acetatos, hojas de rotafolio, dinámicas y documentos:

- Impartir los 112 eventos de 1993, así como concentrar las evaluaciones, arrojó que por más información que contenga el manual para el participante (ya sea ésta de actualidad, amplia, o un breve extracto), las personas que asisten a un curso siempre solicitan los acetatos. El documento entregado, siempre lo guardan y escasas personas los leen.

Por tanto, a los manuales que se habían preparado para el participante, se les añadió resúmenes de los libros y/o revistas consultados y pasaron a ser documentos para el instructor. En consecuencia, los acetatos con una breve explicación se convirtieron en el manual del participante.

- Se ajustó la duración de cada evento, de 25 ó 40 horas, a una duración promedio de 15 a 20 horas, decisión que fue bien recibida por trabajadores, administrativos y responsables de las organizaciones.
- Las dinámicas y/o ejercicios debían ser apropiados al tema tratado, e incluso a la actividad que desempeñaban los participantes.

Nos dimos a la tarea de integrar un compendio de dinámicas, a las cuales se les realizaban ajustes para que funcionaran apropiadamente en cada evento; otras, se estructuraron como casos de análisis (que eran armados a través de experiencias propias y de comentarios de los participantes)

Asimismo, nos percatamos de que si se quería que los participantes realizaran una reflexión, no funcionaba el hecho de decir: "*vamos a hacer una reflexión*"; era necesario:

1. Inducirla con una dinámica,
2. Propiciar la narración de sus experiencias,
3. Hacer un símil de la dinámica con sus experiencias propias dentro de las empresas,
4. Reflexionar en qué y cómo se podrían mejorar esas situaciones.

Finalmente se estructuró una carpeta de dinámicas y ejercicios para cada evento, cuidando sobremanera el no repetirlas, dado que un mismo participante podía tomar un evento del paquete básico, y otro(s) del paquete técnico o especializado.

- Los programas instruccionales, eran una herramienta decisiva en la función del instructor. Debían dar una idea correcta del proceso de formación y nos servirían para que el personal de nuevo ingreso tuviera el marco de actuación de las actividades por realizar.

En el anexo 2 se presenta un ejemplo parcial de un programa instruccional, los acetatos y una de las dinámicas utilizadas en el tema Conceptualización y gestión de la productividad y la calidad, el cual forma parte del seminario sobre Aspectos básicos de productividad y calidad.

2.4 Unificación de criterios de impartición

Las evaluaciones de cada curso impartido se concentraban y analizaban cada fin de año. Los resultados de 1994⁸ arrojaron mejores resultados en cuanto a los beneficios percibidos por los participantes; sin embargo, señalaban datos importantes sobre los instructores, por ejemplo, aún y cuando se consideraban los estilos de cada instructor, el mismo curso (impartido por dos instructores diferentes), era percibido como dos cursos diferentes. Se presentaba entonces, un reto más: unificar los criterios de impartición de cada evento de capacitación.

Todo el equipo de instructores analizó los resultados de evaluación y comentamos las condiciones de cada evento, así como las características de los grupos. Este ejercicio me dio la pauta para estructurar algo que llamé mapas instruccionales.

Los mapas instruccionales señalan:

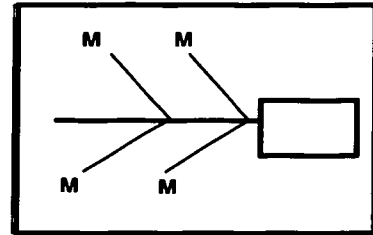
- Objetivos
- Temas y subtemas
- Secuencia de actividades, y el peso de éstas en cada tema
- Resultados para ser usados por participantes y empresas
- Dinámicas y ejercicios

Los mapas instruccionales son unos diagramas que muestran gráficamente lo que se debía hacer en cada evento, elaborarlos funcionó en un primer momento para: unificar los puntos relevantes y los aprendizajes que debíamos lograr, las dinámicas y ejercicios a aplicar; posteriormente, funcionaron como un reforzamiento del programa instruccional; y finalmente, sirvieron para establecer los límites y las relaciones entre los diferentes eventos.

⁸ Información en archivo histórico de la Dirección de Productividad.

Una característica relevante de los mapas instruccionales fue el asociar a los contenidos, ejercicios que se realizaban con información de la empresa. Éstos fueron insertados como resultados dentro del mapa.

Por ejemplo, la actividad número 12 del seminario sobre Aspectos básicos de productividad y calidad, consiste en realizar un análisis de los factores limitantes de la empresa.



En este ejercicio se hacía una lluvia de ideas que se clasificaba utilizando el diagrama de Ishikawa. Se establecía el compromiso con el grupo para que obtuvieran datos cuantitativos y cualitativos de los factores limitantes, y se presentaran en el siguiente evento del programa de colaboración. Al concluir el primer evento se entregaba la lista con los factores limitantes al responsable del área de recursos humanos.

Lo anterior, sirvió para que los participantes calificaran cada curso con una gran correspondencia entre sus necesidades y la utilidad del contenido.

Los mapas funcionaron de tal manera que si se impartía el seminario sobre Aspectos básicos de productividad y calidad por el instructor A; y el segundo curso del programa de colaboración era impartido por el instructor B; este último, sabía que debía rescatar los resultados para dar continuidad a los ejercicios del segundo curso.

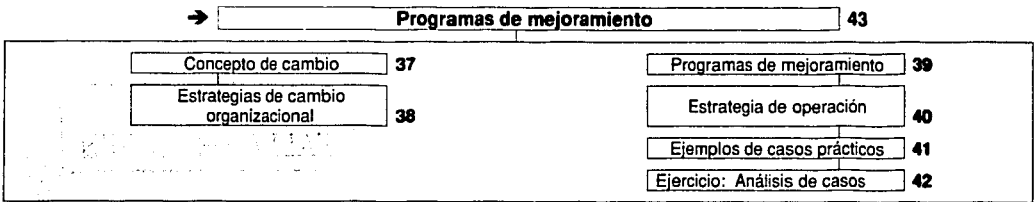
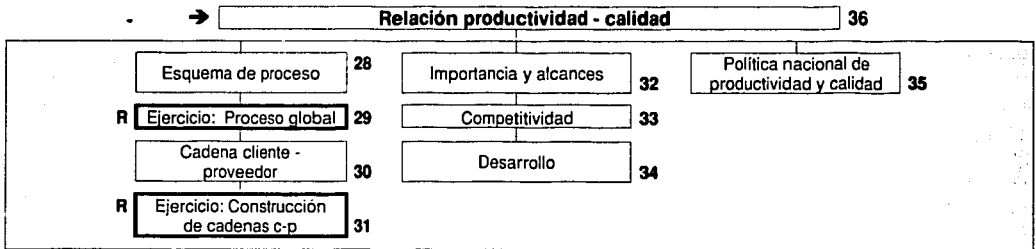
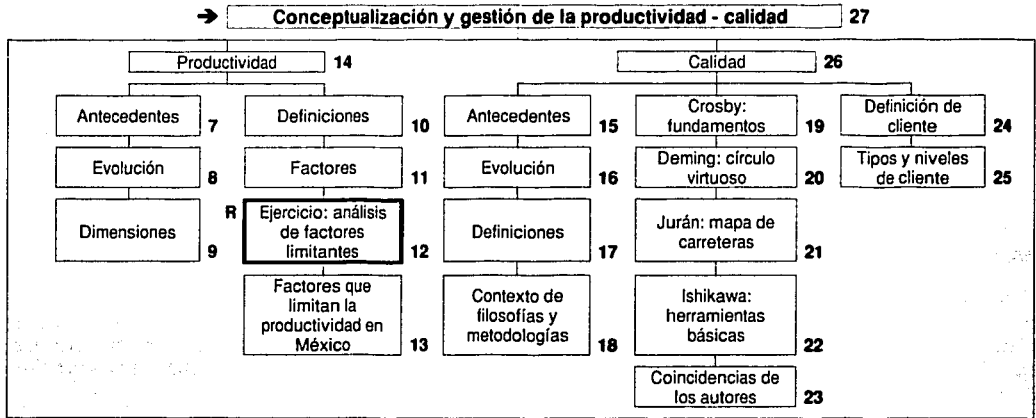
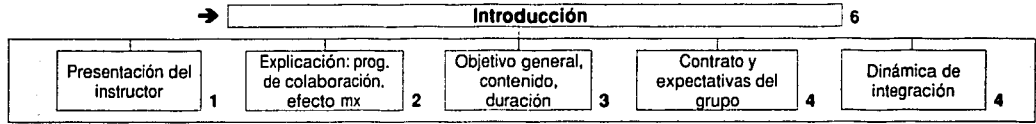
A continuación presento un ejemplo del mapa referente al seminario de Aspectos básicos de productividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

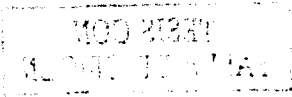
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Mapa instruccional del Seminario sobre aspectos básicos de productividad y calidad

⇒ **Objetivo** Informar y sensibilizar sobre los conceptos, importancia y alcances de la productividad y la calidad como factores de desarrollo.



⇒ Objetivo general → Objetivo particular R Resultado para ser utilizado por participante y empresa # Secuencia de actividades



2.5 El sistema de control

Con la redefinición de los puntos anteriores teníamos las herramientas para desempeñar nuestra función; no obstante, si buscaba poner en práctica mis conocimientos en calidad, debía hacer una serie de especificaciones sobre aquello que rodeaba el servicio de formación (clientes - proveedores), para ello se formularon dos estrategias: el diseño base y los formatos de control interno.

▪ El diseño base de formación

El diseño base de formación era una carpeta que contenía:

- Información general sobre los apoyos de la DGCP

Era un catálogo de servicios⁹, concebido como una red de componentes interdependientes dirigidos a sensibilizar, impulsar y fortalecer las acciones de capacitación y de mejoramiento productivo al interior de las organizaciones.
- Criterios para la promoción y concertación de los servicios

Documento de carácter interno (dirigido a los departamentos que promocionaban el servicio de formación)

Especificaba los servicios, la población objetivo, el tipo de usuarios y los procedimientos de concertación; tanto en la zona metropolitana, como en las entidades federativas. Las formas de coordinación directa, a través de terceros o bien, mediante la participación de las Delegaciones Federales del Trabajo.
- Normas de atención a usuarios

Describe el procedimiento global del departamento de formación, la forma de dar orientación, aplicar la cédula de atención y la entrevista (para empresa y/o sindicato); y con base en ello, estructurar el programa de colaboración.
- Guía para la logística de los eventos de formación

Documento en dos versiones (normal y resumida) que señala las actividades y compromisos que adquieren las organizaciones al solicitar el servicio de formación y la DGCP al otorgarlo.

En el anexo dos se presentan como ejemplos: la cédula de atención a usuarios y la guía de entrevista para empresa.

⁹ Documento en archivo histórico de la Dirección General de Capacitación y Productividad.



EL DISEÑO BASE DE FORMACIÓN, DIO PAUTA A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA ESTRUCTURAR EL ESQUEMA DE OPERACIÓN, DOCUMENTO QUE SIRVIÓ PARA UBICAR A TODAS LAS ÁREAS DE LA DGCP EN CUANTO A SUS FUNCIONES Y RELACIONES INTERNAS.

EL RESULTADO DE ESTE EJERCICIO DURANTE 1994, PROMOVIO QUE EL ÁREA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN ESTABLECIERA SUS PAQUETES MODULARES.

- **Formatos de control interno**

El pequeño grupo de instructores (siete personas) que atendía todos los eventos programados y calendarizados, generalmente trabajaba fuera del D.F., por lo tanto, debíamos organizarnos internamente, lo cual implicaba:

- Mantenernos informados de lo que sucedía en la DGCP,
- Saber en qué estado se encontraba la concertación, el seguimiento y los trámites administrativos del proceso de impartición de cursos; hoteles y sedes.
- Dar continuidad al trabajo de escritorio: actualización de cursos, elaboración de nuevos cursos o conferencias, envío de constancias, programación y/o reprogramación,
- Informes de avance: número de participantes, empresas, giros de actividad, entre otros.

Se convino en que mediante tres formatos podríamos controlar el proceso:

1. Programación de eventos

Se elaboraba por mes y por semana (si en la semana había un día festivo se señalaba con un asterisco) Una regla inamovible era: una semana al mes estamos todos en la oficina.

La empresa solicitante tramitaba el servicio mediante un oficio en hoja membreteada, establecía evento(s) solicitado(s), lugar de realización y fecha de impartición requerida.

Vía telefónica se le informaba si la fecha estaba disponible o si se transfería a otra; asimismo, se le proporcionaba información adicional para que enviaran con 15 días de anticipación, nombres de participantes y horario; por parte de la DGCP, el envío de material para su reproducción, el listado de equipo y materiales.

La alta demanda, y el pequeño grupo de instructores generó atender los eventos hasta con un mes y medio posterior a la solicitud recibida.

De esta manera, un instructor sabía con suficiente tiempo, los cursos que impartiría durante el mes.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Ejemplo del formato: Programación de eventos

Mes: Junio de 1994

Semana	Fecha	Evento	Institución/Organización	Lugar	Instructor	Observaciones
Del _____						
al _____						
* Festivo						

2. Registro de actividades

Este formato servía para identificar el estado que guardaba todo lo relacionado con las metas: la actualización de eventos, las actividades adicionales programadas y urgentes, las tareas y trámites administrativos.

Por ejemplo, si el instructor A había realizado la lectura de un nuevo libro para la actualización de un curso, dejaba la ficha correspondiente para que el instructor que regresaba a oficina, hiciera la captura.

Ejemplo del formato: Registro de actividades

MES: JUNIO de 1994

Actividades de escritorio	Responsable
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
5. _____	
6. _____	
7. _____	

Es importante
Es urgente

Fecha	Evento	Empresa	Contacto	Horario	Lugar / Estado	Observaciones	# Participantes	Trámites internos				Trámites externos				Instructor		
								Viáticos				En archivo	Pasajes urbanos	Criterios	Docto. y materiales		Oficio respuesta	Constancias
								Firma en Dir. de Área	Firma en Dir. General	Entregado en coord. adva.								










3. Clasificación de actividades

Este formato era de uso individual, pero estaba a la vista de todos. Con él identificábamos las actividades que ya se estaban haciendo y los detalles más relevantes; por lo tanto, si en el formato anterior había algo pendiente, el instructor en turno por la oficina podía dar continuidad al trabajo.

Describo a continuación los significados de las imágenes.

Ejemplo del formato: Clasificación de actividades

JUNIO 1994

	Yo lo estoy haciendo
	Lo pasé a la computadora
	Se delegó a ...
Urgente	Atendí ...
	Se elaboró la nota sobre...
	Concerté con las empresas...
	Se requiere discutir sobre...
	Consulté a...
	Habrá reunión de trabajo el... para...
	Se arregló...

Beatriz Pardo Campos



DE 1994 A 1996, EL SERVICIO DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS OPERÓ DE LA MANERA DESCRITA EN LAS PÁGINAS ANTERIORES Y SE POSICIONÓ CON LAS ORGANIZACIONES EXTERNAS EN EL ÁMBITO NACIONAL, EN LA MISMA DGCP Y EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA OFICIALÍA MAYOR DE LA STPS.

EN ENERO DE 1997, FUSIONAN LAS DOS ÁREAS TÉCNICAS (LA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD) EN EL MES DE MAYO EL DIRECTOR GENERAL EN TURNO, CANCELÓ EL SERVICIO DE FORMACIÓN, AUNQUE SE ATENDÍAN EVENTOS INELUDIBLES O BIEN, QUE AFECTARAN "POLÍTICAMENTE" A LA STPS.

2.6 Resultados

El servicio se medía en función de la demanda.

Sus características: gratuitos en cuanto las horas aula, las organizaciones cubrían los costos de operación: alimentación, transporte, hospedaje; reproducción de manuales y materiales de reposición.

A nivel cuantitativo¹⁰, los resultados arrojaron desviaciones positivas hasta 1996, reflejado en la siguiente tabla.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Totales
Meta: eventos	--	18	35	45	100	150	400	--
Eventos impartidos	26	44	112	143	204	172	214	915
Participantes	1,402	932	3,355	5,843	7,000	4,200	6,646	29,578

La meta para 1997 era de 400 eventos (200 del área de productividad y 200 del área de capacitación), marcada por la decisión de la alta dirección, se pudo cubrir casi el 50%.

Con la base datos acumulados de 1991 a 1997 se integró un informe global sobre el servicio de formación, del cual presento los datos más relevantes.

EVENTOS		915	PARTICIPANTES		29,578
Conferencias	176		Conferencias	13,821	
Cursos, talleres y seminarios	739		Cursos, talleres y seminarios	15,757	
Cursos	196		Cursos	3,346	
Talleres	344		Talleres	8,400	
Seminarios	199		Seminarios	4,011	

Subdirección de Apoyo Técnico

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹⁰ STPS. Informe de Labores. 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997.

Eventos y participantes en el periodo 1991 - 1997
Datos globales

Ramas de actividad económica		
	E	P
Otros servicios	146	4,738
Restaurantes y hoteles	82	4,246
Servicios educativos	99	3,546

Sectores atendidos		
	E	P
Privado	438	16,076
Sindical	269	7,688
Público	91	2,125
Educativo	74	2,643
Paraestatal	57	1,046

E = Empresas P = Participantes

Subdirección de Apoyo Técnico

Eventos y participantes en el periodo 1991 - 1997
Datos globales

ENTIDADES FEDERATIVAS		
	E	P
Estados atendidos	31	25,247
Eventos a estados	701	25,247
Eventos a D.F.	214	4,431

Tres estados más representativos		
	E	P
Nuevo León	112	3,662
Guerrero	14	2,098
Estado de México	67	2,027

EVENTOS MÁS SOLICITADOS		
	E	P
Aspectos básicos de productividad y calidad	164	4,706
Medición y diagnóstico	189	4,187
Habilidades gerenciales	51	1,222

E = Eventos P = Participantes

Subdirección de Apoyo Técnico

En el diseño de cursos¹¹ los resultados son:

- Nueve eventos que integran los paquetes de formación:

1. Aspectos básicos de productividad y calidad
2. Formación de agentes de cambio
3. Medición y diagnóstico de la productividad y la calidad
4. Técnicas y herramientas de control de calidad
5. Control estadístico del proceso
6. Costos de calidad
7. Planeación estratégica
8. Desarrollo de habilidades gerenciales
9. Calidad en el servicio

- Doce talleres elaborados e impartidos a solicitud de las empresas

1. Desarrollo de habilidades para instructores consultores
2. Formación básica en capacitación, calidad y productividad
3. Calidad, productividad y remuneraciones
4. Dinámicas grupales
5. Formación de instructores
6. Convenios y bonos de productividad
7. Formación de líderes sindicales
8. Sistemas de remuneración e incentivos
9. ISO 9000
10. Formación de promotores – asesores
11. Seminario interno
12. Calidad y servicio

- Diez conferencias elaboradas e impartidas a solicitud de diferentes organizaciones:

1. Calidad, productividad, competitividad
2. Metodologías, parámetros e indicadores
3. Calidad y productividad
4. Calidad y productividad en el marco del Tratado de Libre Comercio
5. Modelos de vinculación
6. El recurso humano, base para la mejora continua
7. Convenios y bonos
8. Servicios de la DGCP
9. Casos prácticos de mejoramiento productivo
10. Gestión sindical

¹¹ Los cursos están disponibles en el Centro de Documentación de la DGCP.



ASOCIADA A LA META CUANTITATIVA, SE SUMAN:

- a. LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN LA IMPARTICIÓN DE EVENTOS.
- b. UBICAR A LA PERSPECTIVA QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES (EMPRESAS PÚBLICAS, PRIVADAS Y PARAESTATALES, SINDICATOS, E INSTITUCIONES EDUCATIVAS) EN CUANTO A LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.
- c. EL OBSERVAR DE CERCA LOS DIFERENTES PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO, QUE TIENEN LAS EMPRESAS -SIEMPRE DIFERENTES, AÚN Y CUANDO PERTENEZCAN AL MISMO GIRO, SEAN DEL MISMO TAMAÑO Y DE CARACTERÍSTICAS SIMILARES.
- d. LA FALTA DE PROCEDIMIENTOS Y LAS LIMITACIONES DE MAQUINARIA Y/O EQUIPO, A LOS QUE SE ENFRENTA EL TRABAJADOR EN SU QUEHACER COTIDIANO Y QUE NO PUEDE SER SUBSANADO CON LA CAPACITACIÓN.
- e. OBSERVAR LAS DIFERENCIAS REGIONALES Y LA DIFICULTAD EN EL ACCESO A LA FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN E INFORMACIÓN.
- f. CUESTIONARSE POR QUÉ CIERTOS EVENTOS SE SOLICITAN MÁS QUE OTROS Y CONCLUIR QUE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN TAMBIÉN SON PRODUCTO DE DECISIONES POLÍTICAS: "LA EMPRESA QUIERE QUE...", "EL SINDICATO NECESITA...", "EL GOBERNADOR IMPULSA.."
- g. PALPAR RIQUEZA DE NUESTRO PAÍS, CONOCER LOS USOS Y COSTUMBRES, LAS ARTESANÍAS Y LAS BELLEZAS NATURALES.

ESTOS SON ALGUNOS DE LOS PUNTOS QUE CUANTITATIVAMENTE NO SE PUEDEN MEDIR, PERO QUE AHORA FORMAN PARTE DE QUIENES NOS DEDICAMOS POR SIETE AÑOS A LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD AL INTERIOR DE LA DGCP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Tema 3

EL DIPLOMADO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Antecedentes y crítica a la propuesta inicial

A mi ingreso al departamento de Formación en 1991, la tercera meta establecida era implantar el diplomado en productividad en instituciones educativas.

Una copia del documento se localizó en el departamento de Relaciones con el sector privado (ver estructura orgánica 1988-1997, en tema 1 La Dirección General de Capacitación y Productividad)

El único antecedente de su implantación, localizado en el área que concentraba la información institucional, es que había sido impartido por personal de la DGCP en la Universidad Iberoamericana en el año de 1990.

El documento localizado era un programa instruccional¹, que a continuación describo de manera sintetizada:

- **Justificación**

Ante el peso económico de la crisis actual y de la añeja problemática estructural (deuda, inflación, desempleo, baja productividad, etc.); surge la necesidad de reconocer que el camino más sano y real es garantizar una formación educativa con una filosofía hacia la productividad.

- **Propósito**

Formar a nivel de educación superior cuadros preparados o especializados en el área de productividad, para promover una cultura de productividad en distintos ámbitos de acción.

- **Requisitos de ingreso**

Edad mínima 23 años. Escolaridad: licenciatura (economía, administración de empresas, relaciones industriales, ingeniería industrial, relaciones comerciales y psicología) Experiencia en puestos gerenciales de más de dos años. Experiencia y facilidad en el manejo de grupos. Facilidad de expresión.

¹ Documento en archivo histórico de la Dirección de Productividad.

- Perfil de egreso

Conocimientos: productividad y calidad; medición y diagnóstico de productividad; técnicas en el mejoramiento integral de la productividad; factores que repercuten en la productividad a nivel micro y macro económico; y, diseño e instrumentación de programas para el incremento de la productividad.

Habilidades: capacidad de observación, análisis y solución de problemas; creatividad e innovación; objetividad; adaptabilidad a los cambios; facilidad para transmitir conocimientos, paciencia y comprensión; facilidad de expresión oral y escrita; facilidad en el manejo y coordinación de equipos de trabajo; facilidad en el manejo y aplicación del instrumental teórico – práctico relacionado con la productividad.

- Objetivo general

Que el participante comprenda, analice y aplique las teorías, técnicas y metodologías que le permitan la instrumentación de programas de incremento de la productividad.

- Duración

209 horas

- Estructura temática

Módulos:

I. Naturaleza y conceptualización de la productividad 27 hrs.

<p>Objetivo inicial Iniciar a los participantes en el fenómeno de la productividad.</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Naturaleza de la productividad ▪ Conceptualización ▪ Factores que inciden en la productividad ▪ La productividad en México 	<p>Objetivo terminal Comprender la importancia, origen y evolución de la productividad en relación a sus implicaciones técnicas, sociales y económicas.</p> <p>Evaluación: Preguntas específicas. Ensayo.</p>
---	---

II. Medición y diagnóstico de la productividad 30 hrs.

<p>Objetivos iniciales Comprender la importancia que tiene la medición y el diagnóstico de la productividad. Identificar los principales aspectos que influyen en los niveles de productividad.</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición de la productividad ▪ Técnicas y metodologías para la medición de la productividad ▪ Estructura y tipos de diagnóstico ▪ Instrumentos de autodiagnóstico 	<p>Objetivo terminal Aplicar las distintas metodologías e instrumentos de medición y diagnóstico de la productividad.</p> <p>Evaluación: Aplicación de BLS y autodiagnósticos a casos reales. Elaboración de análisis con la información.</p>
--	---

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

III.	La organización y el recurso humano	40 hrs.
<p><i>Objetivo inicial</i> Comprender algunas de las variables organizacionales que influyen en la productividad del recurso humano.</p>		<p><i>Objetivo terminal</i> Comprender la importancia del recurso humano en el desempeño organizacional.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Motivación ▪ Comunicación ▪ Cultura organizacional ▪ Conflicto 		<p>Evaluación: Preguntas específicas.</p>
IV.	Estrategias para el mejoramiento organizacional	27 hrs.
<p><i>Objetivo inicial</i> Proporcionar diferentes enfoques técnico – administrativos que permitan afrontar la problemática en materia administrativa y del desempeño organizacional.</p>		<p><i>Objetivo terminal</i> Distinguir las características de las diferentes estrategias susceptibles de ser aplicadas en las organizaciones para mejorar el desempeño.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección por objetivos y resultados para la productividad (DORP) ▪ Desarrollo organizacional (DO) ▪ Efectividad gerencial ▪ Planeación estratégica 		<p>Evaluación: Preguntas específicas.</p>
V.	Programa de incremento de la productividad	30 hrs.
<p><i>Objetivo inicial</i> Comprender la estructura de un programa de incremento de la productividad.</p>		<p><i>Objetivo terminal</i> Conocer la implementación y desarrollo del programa de incremento de la productividad.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de incremento de la productividad (PIP) ▪ Reuniones de trabajo ▪ Herramientas básicas para el análisis y solución de problemas ▪ El consultor de grupo en el PIP ▪ Talleres para el desarrollo del PIP 		<p>Evaluación: Preguntas específicas.</p>
VI.	Sistema técnico operativo para la productividad	25 hrs.
<p><i>Objetivo inicial</i> Conocer los elementos básicos del sistema técnico – operativo.</p>		<p><i>Objetivo terminal</i> Identificar y proponer sistemas técnico operativos en el mejoramiento de la productividad de las organizaciones.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los sistemas de producción ▪ Tipos de sistemas de producción ▪ Técnicas de apoyo a la operación ▪ Productividad y el sistema operativo 		<p>Evaluación: Ejercicios y trabajos a desarrollar durante el módulo.</p>
VII.	Sistema de calidad total	30 hrs.
<p><i>Objetivo inicial</i> Conocer la filosofía y actividades en calidad total como vía para incrementar la productividad.</p>		<p><i>Objetivo terminal</i> Proponer un sistema de calidad total en una organización específica.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de calidad total ▪ Administración del sistema de calidad ▪ Costos de calidad ▪ Auditoría de calidad 		<p>Evaluación: Ejercicios y trabajos a desarrollar durante el módulo.</p>

La DGCP desde 1985, había realizado investigaciones sobre productividad, generando documentación, materiales didácticos, y metodologías que habían sido aplicadas principalmente en empresas paraestatales y en la micro, pequeña y mediana empresa. Si bien, parte del esfuerzo por capitalizar estas experiencias, se traducía en el diplomado en productividad, éste presentaba algunas limitantes:

- La justificación o fundamentación (actual y válida para ese tiempo) describía una problemática de macro cobertura, que no podía ser cubierta en un diplomado con limitaciones de tiempo didáctico y de contenido temático.
- Los requisitos de admisión debían ampliarse, sin perder de vista la calidad de alumno-insumo que se proponía; pues dejaban excluidas a las personas que sin tener grado de licenciatura, tenían la experiencia, conocimiento y madurez para participar en un diplomado. Adicionalmente, la institución educativa debía definir el perfil de ingreso, con base en los requerimientos de su entorno local.
- El perfil del diplomado pretendía moldear conductas para que los egresados se desarrollaran en las áreas de productividad y calidad (medición y diagnóstico de productividad, técnicas de mejoramiento y el diseño e instrumentación de programas de productividad), que comparado con los objetivos y metas que se persiguen no eran compatibles en cuanto a profundidad; por ejemplo: el objetivo general se ubica en nivel de aplicación y seis de los siete módulos están ubicados en un nivel de conocimiento.
- El objetivo y contenido de algunos temas implicaba la conducción de profesores de primera línea.
- El tiempo aula era limitado para cubrir contenidos tan amplios y asegurar cambios de conducta duraderos. Asimismo, era necesario considerar la inclusión de horas extra-aula para que los alumnos puedan transferir los contenidos conceptuales recibidos a la aplicación de casos concretos de las organizaciones de donde provengan.
- Con respecto a los módulos:
 - El segundo, precisa de mayor tiempo de análisis para las técnicas y autodiagnósticos.
 - El tercero, puede ser ampliado o sustituido por estrategias prácticas, tanto de diagnóstico como de operación.
 - El quinto módulo podría ser considerado como un tema del cuarto módulo.
 - El módulo seis, debería estar ubicado como módulo dos, ya que es punto de partida para ubicar la productividad desde un enfoque sistémico. Y finalmente,
 - El tema siete podría ser motivo de un diplomado.

Adicionalmente:

- El contenido se orientaba fundamentalmente al programa de incremento de la productividad², que ofrecía la DGCP como servicio a las empresas.
- No señalaba opciones para la concertación y operación entre la DGCP - universidades.
- Dejaba fuera el protocolo y reglamentos de universidades y/o consejos académicos.
- Un diplomado exige un programa concreto que arroje productos tangibles y que justifiquen el beneficio a corto plazo, de la inversión que realiza el participante.

3.2 Re-diseño de la propuesta

Las primeras actividades fueron:

Investigar, en las universidades, cómo estructuran los diplomados y qué mecanismos se siguen para su autorización.

Localizar y revisar libros de teoría y diseño curricular, que sirvieran de guía para repensar el proyecto del diplomado (Y "DESEMPOLVAR" MIS NOCIONES SOBRE EL TEMA).

Modificar y actualizar algunos de los temas del diplomado a partir de la investigación documental que se realizaba para integrar los cursos de formación (que eran parte de la meta uno de mi departamento)

Así, inició el rediseño de la propuesta del diplomado, quedando a grandes rasgos de la siguiente manera:



EL APRENDIZAJE QUE ME DEJÓ
ESTA ACTIVIDAD FUE VERIFICAR
QUE ES MÁS FÁCIL HACER
OBSERVACIONES A LOS
DOCUMENTOS YA ELABORADOS,
QUE CONSTRUIR NUEVOS,
SOBRE TODO, CUANDO SE EVITA
CAER EN LAS OBSERVACIONES
DE AQUELLO QUE SE SEÑALÓ
COMO UNA LIMITACIÓN.

² El programa de incremento de la productividad (PIP) era la adaptación de un programa Inglés, basado en el aprendizaje en la acción. Su autor George Bulden, junto con un grupo de mandos medios de la DGCP, lo habían adecuado a las características de las empresas mexicanas, traducéndose en un servicio de consultoría para la mejora de procesos que otorgaba la DGCP.

Objetivo

Que el participante identifique los conceptos, estrategias y métodos más utilizados en los programas de mejoramiento y su efecto en la productividad y en la competitividad de las empresas mexicanas.

Características de la propuesta:

- Se desarrollaron tres estructuras diferentes que respondían a la necesidad de considerar al posible público – meta, y por tanto a necesidades diversas.
- Las tres estructuras se movían en los ejes de teoría y práctica.
- Si bien, el diseño de las tres estructuras era independiente, se podía optar por armar combinaciones, a fin de presentar opciones flexibles y acordes a las características y necesidades de cada región de nuestro país.
- Para cada estructura se definió el contenido temático.
- En las tres estructuras se incluían actividades extracurriculares como: visitas a empresas exitosas, ciclos de conferencias con especialistas nacionales e internacionales, mesas de discusión y círculos de estudio, por citar algunas; con el afán de enriquecer la formación integral de los participantes.
- El sistema de evaluación consistía en aplicar en una empresa las metodologías e instrumentos, descritos en clase, para obtener un reporte por módulo, de manera tal que en el último módulo y al término del diplomado, analizarán la información recabada y presentaran un proyecto de mejoramiento productivo para dicha empresa.
- El documento del diplomado incluía una presentación gráfica, que describía la integración de cada propuesta (ver el anexo 3), con su contenido y las posibilidades de soporte (una serie de apoyos y/o documentos desarrollados por la DGCP)
- Se elaboró diagrama de flujo que sugería los pasos para implantar el programa y la definición de responsabilidades, que en caso de establecer el diplomado, contraerían las instituciones participantes (incluido en el anexo 3)

3.3 Adecuación del diplomado para sindicatos

Como parte del servicio de formación de recursos humanos, del departamento bajo mi responsabilidad, se habían impartido, a finales de 1991 y principios de 1992, el seminario sobre aspectos básicos de productividad y calidad, el curso formación de agentes de cambio, y el taller de medición y diagnóstico; a un grupo de líderes sindicales en Monterrey, Nuevo León; organizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del gobierno del estado³.

El grupo de líderes sindicales estaba dividido en dos turnos:

- a. Matutino, integrado por sindicatos Independientes y Autónomos ("blancos")
- b. Vespertino, por la Confederación de Trabajadores de México - CTM, y la Confederación Revolucionaria Obrero Campesina - CROC ("rojos")

Los "rojos" preguntaban sobre el ambiente y las inquietudes que manifestaban los "blancos", y éstos a su vez, por los "rojos". Sin embargo, dichas inquietudes versaban (en ambos grupos) sobre:

- La utilidad de la información, ante un entorno adverso y cambiante.
- Los topes salariales, establecidos por la STPS⁴.
- La necesidad de que los empresarios "hablaran el mismo idioma", si se apostaba a la calidad como una estrategia que redundaba en beneficios para todos.
- La continuidad que se le daría al programa de formación sindical.

La STPS del gobierno del estado acordó, a mediados de 1992, dar continuidad a este esfuerzo mediante el diplomado en productividad de la DGCP.

Durante ese año, el gobierno del estado y mi departamento realizaron las adecuaciones a la propuesta para integrar lo que se llamaría el Diplomado sindical y que arrancarían en 1993.

³ Vale decir que en algunos estados, reproducen el esquema de administración del gobierno federal, nombrando secretarías.

⁴ Los topes salariales se establecen en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, dicha comisión se integra por mínimo 5 y máximo 15 representantes del sector obrero, y en igual número para representantes del sector empresarial y un representante de la STPS.

El perfil de ingreso establecía los requisitos:

- Ocho o más años de experiencia sindical y con alto interés en su preparación inicial.
- Estudios de preparatoria o nivel superior.
- Asistencia perfecta y participación en el paquete de formación básica (seminario de aspectos básicos de productividad y calidad, curso formación de agentes de cambio, y taller de medición y diagnóstico) impartido por el personal de la Subdirección de Apoyo técnico de la DGCP.

El contenido del diplomado sindical se integraba por doce módulos, con una duración de 120 horas - aula, y se desarrollaba en dos periodos al año. Los módulos son:

1. Calidad-productividad-competitividad
2. Entorno económico nacional y local
3. Enfoque moderno del sindicalismo mexicano
4. El trabajo: su significado y valores
5. La organización y el recurso humano
6. Proceso de enseñanza-aprendizaje
7. Medición y diagnóstico de la productividad
8. Estrategias para el mejoramiento continuo
9. Calidad total I
10. Calidad total II
11. Calidad en el servicio
12. Cultura de calidad en las centrales obreras

De éstos, el área bajo mi responsabilidad impartía tres módulos: uno, cinco y siete.

Para el gobierno del estado, el diplomado se insertaba en una estrategia llamada Nuevo León hacia la calidad e incluía una serie de apoyos para el impulso de la cultura laboral basada en los principios y valores de calidad.

Nuevo León hacia la calidad se traducía en diversos apoyos para empresas y trabajadores:

Los servicios para las empresas consistían en:

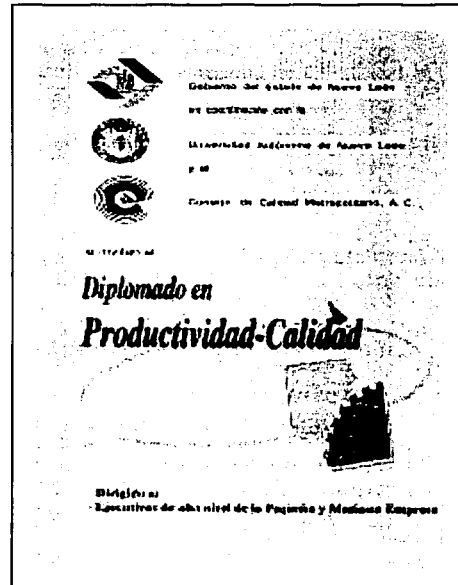
- Asesorías en productividad a pequeños y medianos centros de trabajo
- Seminario: inicie un modelo de calidad - productividad en su empresa
- Programa de proveedor confiable
- Estudios de medición del trabajo
- Consultoría en calidad
- Encuentro estatal en productividad y calidad para la pequeña empresa
- Diplomado empresarial en calidad y productividad

Para los trabajadores:

- Paquete de formación sindical (integrado por los talleres: aspectos básicos de productividad y calidad, formación de agentes de cambio y, medición y diagnóstico; impartido por la DGCP)
- Curso desarrollo del trabajador
- Inglés sindical
- Visita a empresas exitosas
- Diplomado sindical en calidad y productividad

El hecho de señalar estos apoyos tiene el propósito de destacar que empresarios y trabajadores tenían acceso al diplomado. El primero (para empresarios), impartido por: el gobierno del estado, la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y el Consejo de Calidad Metropolitano. El segundo (para trabajadores), impartido por: la DGCP, la UANL, y el gobierno del estado.

Ambos diplomados, estructurados a partir de la propuesta de la DGCP.



3.4 Resultados

El diplomado en productividad se promovió en diferentes Delegaciones Federales del Trabajo (DFT) del país, obteniendo respuesta del estado de Puebla, que organizaba, en 1991, el Movimiento Regional de dicha entidad.

Con apoyo de la Delegación Federal del Trabajo del estado de Puebla, se convocó el 30 de abril de 1991 a las instituciones educativas de nivel técnico y superior. De las cuales respondieron las siguientes:

- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)
- Universidad Iberoamericana (UIA)
- Universidad de las Américas
- Coordinación de Educación Tecnológica



CONVIENE SEÑALAR QUE EN ESE TIEMPO, LOS PACTOS ECONÓMICOS ERAN PARTE DE LAS ESTRATEGIAS DE REGULACIÓN DEL PAÍS.

ESQUEMA QUE SE REPRODUCÍA POR DIVERSAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES FEDERATIVAS PARA PROMOVER E IMPULSAR ACCIONES DIVERSAS.

El propósito de la reunión era presentar el diplomado en productividad, describiendo sus antecedentes, las opciones de vinculación, y las contribuciones o apoyos de la DGCP. Llegando al acuerdo de iniciar gestiones el 28 de mayo de ese año. No obstante que todos los asistentes se mostraron interesados, sólo se implantó en tres universidades:

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

El contacto era el director de la Escuela de Ingeniería Industrial. Esta escuela no contaba con diplomados, aunque sí existían en la universidad.

El proceso de concertación y definición de acciones duró aproximadamente nueve meses, en los cuales, las acciones más destacadas son:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Por parte la UPAEP:

- Realizaron encuestas a diversas empresas, a fin de identificar necesidades y mercado potencial.
- Modificaron el diplomado para adecuarlo en términos de prerrequisitos, perfil de ingreso y egreso, contenidos y nombre comercial (se le tituló diplomado en Competitividad Industrial, un enfoque de productividad).
- Incorporaron dos módulos más referidos a la aplicación de paquetería computacional y probabilidad y estadística.
- Clasificaron los módulos en tres niveles: instrumental, básico y especialización.
- Obtuvieron la aprobación por el Consejo Universitario.
- Designaron la plantilla de docentes.
- Difundieron el diplomado con apoyo de trípticos, publicaciones en diarios, e invitaciones a diversas instituciones.
- Diseñaron un plan a cinco años que integró un esquema de cuatro diplomados a fin de relacionar varios módulos para sustentar el grado de maestría



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La DGCP por su parte:

- Entregó bibliografía y material audiovisual.
- Capacitó a los docentes en los temas de medición y del programa de incremento a la productividad.
- Coordinó el apoyo de especialistas.

La inauguración del primer diplomado se realizó el 27 de febrero de 1992 (concluyó en octubre del mismo año).

En 1993 se actualizaron los contenidos de los temas y se incorporó: teoría de restricciones, comercio exterior y benchmarking. Lo anterior, de acuerdo a que la UPAEP manifestó la problemática de desempleo que afectaba a la entidad en ese tiempo.

El esquema de diplomados que había establecido la UPAEP, funcionó hasta 1994.

Universidad Iberoamericana - Unidad Golfo Centro (UIA-GC)

El contacto con esta institución era el Director de Difusión y Extensión Académica.

Desde las primeras reuniones de trabajo, marzo - agosto de 91, la UIA-GC externó que el diplomado en productividad debía reestructurarse de acuerdo a los intereses comunes de ambas instituciones.

Para el mes de septiembre de ese año, la UIA presentó la modificación (realizada por la empresa Hylsa), un mes después fue revisada por la DGCP y aprobada por el Consejo Universitario, concluyendo esta fase mediante la firma de un convenio de colaboración⁵, arrancando el diplomado en mayo de 1992.

⁵ Convenio de colaboración en el desarrollo e impartición del Diplomado en Productividad que celebran la DGCP y la UIA - Golfo Centro. Diciembre de 1991. Documento en archivo histórico de la Dirección de Productividad.

Universidad de las Américas (UDLA-Puebla)

El contacto se estableció con un profesor del Departamento de Ingeniería industrial y textil quién explicó que los diplomados en la UDLA-Puebla iniciaron en 1987, pero que continuamente los actualizaban conforme a los cambios y necesidades del entorno.

El interés de la UDLA-Puebla era revisar y otorgar el reconocimiento al diplomado: Administración de operaciones y productividad, que estaba orientado a las necesidades específicas que señalaba el Acuerdo Nacional para la elevación de la productividad y la calidad⁶. Obtuvo su aprobación en febrero de 1993.

En México, D.F., sólo se convocó al coordinador de diplomados de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administración (UPIICSA), en mayo de 1992, a fin de comentar las experiencias de la STPS al ofrecer el diplomado en productividad. No se tuvo respuesta.

Diplomado sindical

De 1993 a 1998 (periodo en que operó el diplomado), se formaron 10 generaciones en las cuales participaron activamente las siguientes federaciones y confederaciones sindicales del estado de Nuevo León:

1. Confederación de Trabajadores de México (CTM)
2. Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI)
3. Confederación Revolucionaria Obrero Campesina (CROC)
4. Federación de Asociaciones Sindicales Autónomas (FENASA)
5. Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM)
6. Confederación Nacional Campesina (CNC)
7. Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS)

⁶ STPS. Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Competitividad. 1992.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El diplomado en calidad y productividad

8. Sindicato Único de Trabajadores, Suministros y Mantenimiento de Monterrey (STUSMM)
9. Sindicato de Trabajadores del ISSSTE
10. Sindicato de Trabajadores de Telmex
11. Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil, Sección 127
12. Sindicato Nacional de Trabajadores del DIF (SUTSDIF)
13. Sindicato de Trabajadores de la Televisión y el Radio (SiTATyR)
14. Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM)
15. Sindicato Nacional de Empleados de FONACOT (SINEF)
16. federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos (FTSA)
17. Sindicato Libre
18. Sindicato de Trabajadores al servicio del estado (STASE)
19. Agua y Drenaje de Monterrey (AyD)
20. Sindicato de la Secretaría de Salud
21. Confederación Revolucionaria Obrero Mexicana (CROM)

El número total de participantes formados fue de 408 líderes.

	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Primer semestre	35	42	39	48	43	
Segundo semestre	36	45	46	40	34	
total	71	87	85	88	77	408

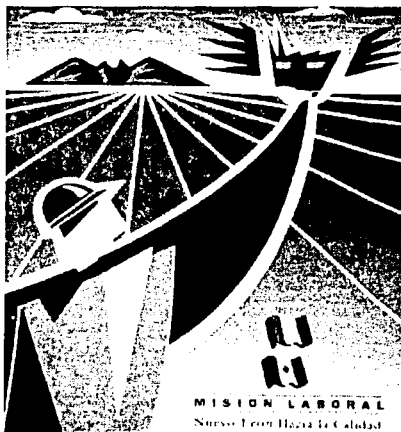
Para la DGCP sólo contabilizaba la meta cuantitativa sobre el número de líderes formados.



No obstante, el gobierno del estado dio seguimiento a este esfuerzo, comprobando que el alcance e impacto fue mucho mayor que la meta cuantitativa de formación:

- El común denominador, para los participantes de todas las centrales obreras, era su participación activa en la difusión de la cultura de calidad y la productividad.
- Cuando se graduaban los egresados del diplomado sindical y del diplomado empresarial, se reunían en un solo grupo para realizar viajes de estudio a otros países -llamados misiones laborales- cuyo objetivo era aprender y analizar juntos la calidad, productividad y cultura de trabajo de los países industrializados (Estados Unidos y Japón en 1992, Canadá en 1993, Estados Unidos en 1994, Chile en 1995, y el Distrito Federal en 1996)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Canadá

INTRODUCCION

Misión Laboral Nuevo Leon Hacia la Calidad, es el nombre del grupo integrado por representantes del gobierno, de los sindicatos judiciales y de los empresarios cuyo objetivo es el de aprender y analizar juntos la calidad, productividad y cultura de trabajo de los países industrializados.

Este grupo viaja por primera vez durante el primer semestre de 1993 a los Angeles, California, en Estados Unidos, donde se visitaron empresas y universidades para profundizar en las cuestiones de la calidad.

En el segundo semestre de 1993 se emprendió el viaje a Japón para conocer las bases de la productividad y la ética del trabajo de esta nación oriental y que desarrollo su comercio ha alcanzado al mundo entero.


Ahora los integrantes de la Misión Laboral visitaran Canadá para que como México, compare sus fronteras con los Estados Unidos de Norte América.

Así del 20 de septiembre al 4 de octubre de 1993, los representantes de importantes empresas y organismos canadienses, relacionados con aspectos laborales, multiculturales y de calidad, exponerán sus principios y objetivos, los retos y perspectivas, y los logros alcanzados por su comunidad.

Estos puntos servirán los hechos más significativos y sirven de base para compartir algunas orientaciones que han impulsado el crecimiento sostenido de esta importante nación comercial.


NOTA:
LOS DATOS ECONÓMICOS
ESTÁN EXPRESADOS EN
DÓLARES AMERICANOS

- Los líderes sindicales formados, acudían a diversas empresas a promover la calidad mediante conferencias, obras de teatro, ferias, gacetas, entre muchas otras actividades.



EL INDEPENDIENTE

REVISTA IMPRESIONADA DE LA FEDERACION NACIONAL DE SINDICATOS INDEPENDIENTES
SETEMA EPOCAL 600 PL. No. 6 JUNIO DE 1995, MONTERREY, N.L.



Editorial


Nuestro propósito es promover la calidad y productividad en las empresas, a través de la capacitación y la formación de líderes sindicales. Este es el compromiso que nos ha guiado en todas nuestras actividades.

En este número presentamos el informe de la 4ª Generación del Diplomado en Calidad y Productividad para Dirigentes Sindicales, que se realizó en Nuevo León. Este evento fue un éxito, gracias a la participación activa de los participantes y a la colaboración de las empresas y sindicatos.


El objetivo principal de este diplomado es proporcionar a los líderes sindicales las herramientas necesarias para promover la calidad y productividad en sus empresas. Esto incluye la capacitación en técnicas de gestión, la implementación de sistemas de calidad y la promoción de la cultura de la calidad en el ámbito laboral.

Esperamos que este informe sea de utilidad para todos los interesados en la mejora continua y la excelencia en el trabajo.


Integración de los Mitoval Capiles de Velación en Señor Catarina, Nuevo León



4ª Generación del Diplomado en Calidad y Productividad para Dirigentes Sindicales



5ª Generación del Diplomado en Calidad y Productividad para Dirigentes Sindicales



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

119


Dejando Huella

En las instalaciones de la Empresa Escobera La Reynera, en Cadereyta, N.L., se puso en marcha el primer curso de capacitación en el extranjero, el Compañero Felipe de Jesús Aguirre Maldonado, Delegado Sindical de la Unión Sindical de Cadereyta y Camapamates, por su valiosa colaboración con el Promotor de la Calidad en ese Centro de Trabajo.

El señor Jesús Aguirre, quien participó activamente en el Diplomado en Calidad y Productividad para Dirigentes Sindicales, que fue organizado en forma conjunta por la Secretaría de Trabajo y la Facultad de Ingeniería Mecánica y Electrónica de la UANL, fue invitado por los compañeros de Escobera La Reynera con el fin de que pudiera compartir con ellos sus experiencias y conocimientos en materia de Calidad en el área sindical.

Al recibir el reconocimiento al Compañero Aguirre comentó: "En esta vida, en que nosotros de nosotros es más el menor responsable, ya que en cada uno de nosotros se encuentra la parte vital de lo que queremos ser como personas que, fuéramos globalmente, la crisis que vivimos actualmente, nos obliga a despertar y a reorientar la parte vital que los cinco elementos, sales, átomos e ionización."

"Gracias a la crisis, que me da la oportunidad de proponerle de qué estoy hecho".



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

LA ADMINISTRACIÓN QUE SE INTEGRÓ EN 1997 A LA DGCP, DECIDIÓ DAR CONTINUIDAD DURANTE ESE AÑO, DADO QUE EL COMPROMISO ESTABA FIRMADO. PARA 1998, SU INTERÉS SE CENTRÓ EN EL DESARROLLO DE OTRAS ACCIONES, PRINCIPALMENTE, AQUELLAS QUE TENÍAN EL RESPALDO DE CRÉDITO EXTERNO.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Nuestros Eventos de Capacitación


Empresas de Cadereyta

13 Delegados Sindicales de diferentes empresas de Cadereyta, akeridas a nuestra central, participaron en un programa intensivo de capacitación. Los temas que allí se trataron contribuyeron a su desarrollo personal y sindical.



Formación Sindical Integral

El día 7 de diciembre se efectuó la clausura de la 7ª Generación del Programa Formación Sindical Integral en una ceremonia conmemorativa. Los 28 participantes que han concluido su educación profesional, que la representación de la administración de su empresa, y como también de sus esposas, quienes les brindaron su apoyo y motivación para que continúen por el camino de su desarrollo y superación.




Zinc Nacional

Los nuevos integrantes del Comité Ejecutivo del Sindicato de Zinc Nacional participaron en un programa de capacitación en el que se trataron diferentes temas relacionados con su actividad sindical.

Informe de Actividades de Ex-Diplomados

23 Ex-Diplomados se reunieron el día 14 de diciembre para dar un informe de las actividades que están realizando como resultado de los compromisos adquiridos durante el programa "Agentes de Cambio" y el diplomado de "Calidad y Productividad para Dirigentes Sindicales". En esta reunión estuvieron presentes por parte de la Secretaría de Trabajo el Lic. Hector S. Maldonado y la Lic. Blanca Palomares Ruiz, y se acordaron los planes que se llevarán a cabo en este año de 1998.

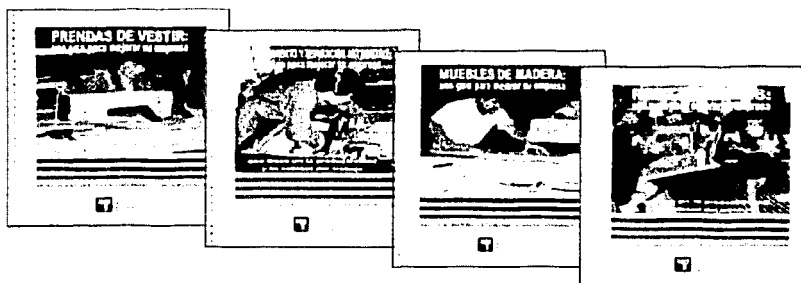
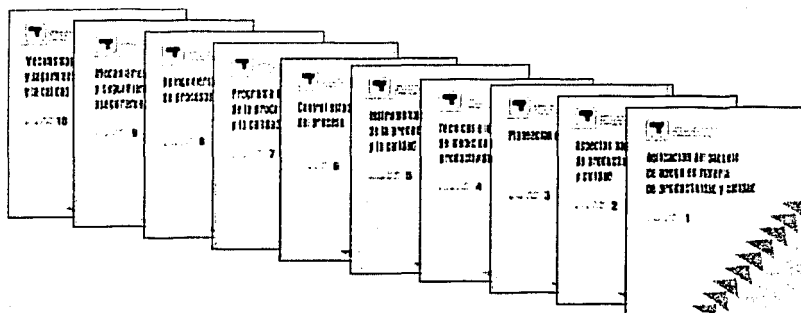
Sindicato de Papelera Maldonado

La Comisión Revivida del Sindicato de Papelera Maldonado participaron en un programa de cursos encaminados a que los integrantes de esta comisión obtuvieran un programa actualizado acerca de nuestros tiempos local y nacional, que pudieran utilizar lo nuevo en las revisiones de contrato y que atenderían la importancia del trabajo en equipo para el bienestar de su empresa, de su país, de su familia y de ellos mismos.



Kemet de México

En la Semana de Calidad del Kemet de México, nuestro Centro de Capacitación colaboró en los días 25 y 26 de octubre con dos conferencias sobre el tema "Autonomía Positiva" obteniendo una participación entusiasta de todos los asistentes.



Tema 4

DESARROLLO DE GUÍAS TÉCNICAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 Antecedentes

El desarrollo de este material tiene como antecedente, una serie de guías técnicas editadas en 1996 por la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), y que estuvieron dispuestas como material de consulta en la página de Internet de la STPS (www.stps.gob.mx) hasta el año 2001.

Las guías técnicas cubrían dos áreas temáticas: capacitación y productividad.

Las guías de capacitación estaban dirigidas a los administradores y/o a las áreas de recursos humanos de empresas pequeñas, medianas y grandes. El paquete se integraba por ocho fascículos, y fueron compiladas por la Subdirección Técnica de la Dirección de Capacitación.

El área que coordinaba en esa época, la Subdirección de Apoyo Técnico de la Dirección de Productividad; compiló, a partir de investigación documental¹, un paquete de 10 guías temáticas dirigidas a empresas pequeñas, medianas y grandes de cualquier giro de actividad económica y cuyo propósito era fomentar una cultura de calidad, presentando herramientas de fácil aplicación.

Para su integración se consideró documentar, a modo de resumen, la información más relevante que tenían los manuales del instructor de los diferentes cursos del área, enriqueciéndola con investigación documental.

Estos documentos representaban un apoyo para los responsables de las áreas de planeación, producción, calidad, recursos humanos y servicio; ya que incorporaban contenidos de fácil comprensión, ejemplos, ejercicios, metodologías e instrumentos de aplicación inmediata.



A PARTIR DE 1997 Y HASTA 2001 LA DGCP VIVE UNA FASE DE CAMBIOS ADMINISTRATIVOS, EN SU ESTRUCTURA Y FUNCIONES.

LA ADMINISTRACIÓN YA NO ES TAN RÍGIDA, DEFINEN LOS QUÉ, DEJANDO LOS CÓMO PARA PROPUESTAS DEL PERSONAL.

EL APRENDIZAJE RESULTA ENRIQUECEDOR POR EL CONTACTO DIRECTO CON LAS EMPRESAS, LOS TRABAJADORES Y SUS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIO.

¹ Ver tema 1, marco metodológico.

El paquete de guías temáticas se integró por 10 textos²:

1. *Aplicación del paquete de apoyo en materia de productividad, calidad y mejora continua.*

Se refiere a una introducción sobre las nueve guías restantes, las recomendaciones para su lectura y/o aplicación.

2. *Aspectos básicos de productividad y calidad.*

Describe la naturaleza y alcance de los conceptos de calidad y productividad.

3. *Planeación estratégica.*

Ejercicios para determinar la misión, el mercado, clientes, producto y ventajas competitivas de una pequeña empresa.

4. *Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad.*

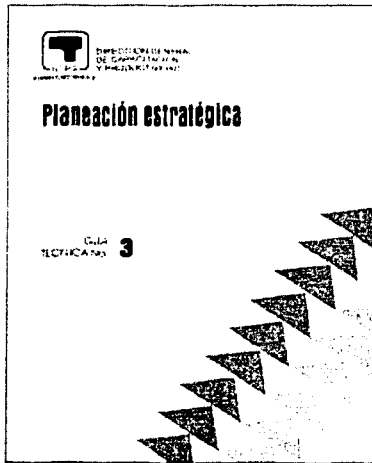
Un pequeño compendio de los cuatro métodos más utilizados por las empresas para medir la productividad y la calidad.

5. *Instrumentos de diagnóstico de la productividad y la calidad.*

Incluye las herramientas para realizar diagnósticos de planeación estratégica, calidad, clima laboral y cultura organizacional.

6. *Control estadístico del proceso.*

Contiene una descripción de este sistema y las herramientas estadísticas más utilizadas para recolectar y procesar información de un proceso de producción.



² Pueden consultarse en el Centro de documentación de la DGCP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Programa de mejoramiento de la productividad y la calidad.

Presenta la secuencia de los talleres y las etapas que integran un programa de consultoría en mejora de procesos.

8. Reingeniería de procesos.

Metodología para la aplicación de este modelo, a partir de un diagnóstico.

9. Mecanismos de evaluación y seguimiento para el aseguramiento de la calidad.

Es la introducción a los sistemas de mejoramiento, basados en los criterios que establece El Premio Nacional de Calidad e ISO 9000.

10. Mecanismos de evaluación y seguimiento de la productividad y la calidad.

Expone algunos mecanismos de evaluación de la productividad y la calidad, así como la definición de quiénes y cuándo debe realizarse.

Se editaron 300 juegos de guías, las cuales se distribuyeron principalmente, en cámaras empresariales y organismos sindicales.

A fin de difundir las guías, se determinó identificar los destinos con mayor representatividad para la DGCP.

La meta era entregar 100 paquetes al siguiente universo:

- 36 ramas de actividad económica que mantenían trabajos permanentes en los programas para el mejoramiento de la productividad en el marco del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PACE)
- 31 entidades federativas representadas por las Delegaciones Federales del Trabajo en los estados.
- 18 organismos titulares de sistemas generales³.
- 15 agrupaciones sindicales.



A PRINCIPIOS DE 1997, EL ÁREA BAJO MI RESPONSABILIDAD SE FUSIONÓ CON LA SUBDIRECCIÓN TÉCNICA DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN, LAS METAS DE ÉSTA ÁREA ASÍ COMO SU PERSONAL, SE SUMÓ A LAS METAS ESTABLECIDAS PARA LA SUBDIRECCIÓN.

HACIA FINALES DEL AÑO, EL ÁREA SE INTEGRÓ POR CINCO JEFATURAS Y 35 PERSONAS OPERATIVAS.

³ Los sistemas generales son un conjunto de planes y programas de capacitación y adiestramiento de cada rama industrial o actividad económica, cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presenten la totalidad de las empresas que la integran. Tienen fundamento en la Ley Federal del Trabajo, Artículo 153, incisos: B, D, K.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



POR EL CAMBIO DEL GRUPO DIRECTIVO Y LA REDUCCIÓN DEL PRESUPUESTO, EL SEGUIMIENTO A ESTAS GUÍAS TEMÁTICAS NO SE REALIZÓ, NO OBSTANTE EL APRENDIZAJE ACUMULADO Y LA EXPERIENCIA SE CAPITALIZÓ PARA EL PROYECTO DE MULTIHABILIDADES.

Se determinó un mecanismo de evaluación para verificar si las guías cumplían con el propósito para el que fueron elaboradas: promover una cultura de calidad y productividad.

La evaluación incluía un instrumento referido a la comprensión de la información, así como a la utilidad práctica de las guías, el cual se adjuntó a los documentos.

Para la nueva administración, que se integra en 1997, este material significaba una constancia física de los logros de la administración anterior. Premisa que mantiene presente en su gestión, para dar continuidad a este "producto" bajo otra orientación.

El nuevo grupo directivo decidió modificar la estructura orgánica y las funciones de toda la dirección (ajustes autorizados oficialmente en 1998⁴)

Cabe hacer mención de dos situaciones:

- Operativamente se hacía un espacio para avanzar en el soporte técnico y funcional que iniciaría en 1998; y al mismo tiempo, con la estructura anterior se continuaban desarrollando las funciones y actividades para cubrir las metas '97. He señalado ya en el tema 1, las confusiones que esta situación generó en trabajadores y usuarios de los servicios.
- La administración anterior, había presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) cinco proyectos diferentes⁵:
 - Un estudio sobre necesidades y prospectiva de capacitación a nivel nacional
 - El diseño de materiales de autogestión
 - La formación de agentes multiplicadores por regiones
 - La integración de un banco de datos con herramientas y metodologías para mejorar los procesos productivos
 - La compilación de casos exitosos de mejoramiento productivo utilizados por las empresas mexicanas

⁴ STPS. Manual de organización específico de la DGCP. 1998, p. 19-33.

⁵ Cada uno de estos proyectos había sido asignado a cinco subdirecciones de las once que tenía la DGCP.

4.2 Propósitos y alcances

Un mes posterior a la integración del nuevo equipo directivo, se recibió la notificación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de haber aceptado los proyectos.

A petición del BID, los proyectos se tenían que agrupar en una sola propuesta, privilegiando la idea de compilar los casos exitosos de diversos giros de actividad económica para que las empresas micro y pequeñas aplicaran estrategias, ya probadas, de mejoramiento productivo con el propósito de mantener las fuentes de empleo.

Durante 1997, el cuerpo de asesores del grupo directivo presentó al BID 17 propuestas diferentes sobre la integración de los proyectos, logrando su aprobación en el mes de septiembre con el nombre de:

Programa: Impulso a la Capacitación y la Productividad

Proyecto: Modernización de los Mercados Laborales 1997-2001

Subprograma: 04

Subcomponente: Capacitación y productividad. Desarrollo de materiales de orientación

El programa tenía una cobertura amplia, en la que participaban varias dependencias de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

Para el subcomponente de capacitación y productividad, el objetivo fue promover una cultura de capacitación y productividad a través de herramientas técnicas y metodológicas que facilitarían a las empresas el desarrollo de sus recursos humanos, incrementando sus niveles de productividad y bienestar.

El cuerpo del proyecto⁶ señalaba, para este subcomponente dos actividades principales, que a su vez se traducían en proyectos específicos⁷:

⁶ Programa de impulso a la capacitación y la productividad. STPS. DGCP. 1997. Documento en archivo de la Dirección de Productividad.

⁷ De estos dos proyectos específicos, el primero se confirió a la Subdirección a mi cargo.

1. El desarrollo de *materiales de orientación* como guía para los recursos humanos de los centros de trabajo, en los cuales se incluyeran metodologías que ilustraran claramente el establecimiento y desarrollo de acciones de capacitación y mejoramiento productivo, así como su relación con las remuneraciones de los trabajadores.

Se pretendía desarrollar estos materiales en forma de guías técnicas para regiones o actividades específicas, debiendo tener un enfoque integral y autogestivo, así como contener elementos de evaluación y seguimiento, a fin de maximizar su impacto.

2. Adicionalmente, se buscaba formar personal en organizaciones empresariales y sindicales, como *agentes multiplicadores* que promovieran el cambio de actitud hacia el trabajo productivo y apoyaran las acciones de mejora propuestas por las organizaciones, con material didáctico producido a partir de las guías técnicas referidas.

El texto de la propuesta consideraba:

- Buscar la colaboración de empresas, en las regiones y actividades elegidas, para desarrollar los materiales y documentar sus experiencias.
- Seleccionar empresas diferentes para probar los materiales y evaluar su eficacia.
- Realizar foros regionales de capacitación y productividad en los que participaran empresas y agentes capacitadores para: identificar necesidades, orientar la elección de giros, y fomentar el intercambio de experiencias.
- Lograr una colaboración estrecha con el sector privado y diseñar un mecanismo para que, gradualmente, estas actividades fueran realizadas sin la intervención gubernamental.
- Procurar que los Consejos Estatales de Productividad y Competitividad (CEPROC) analizaran la problemática en materia de capacitación y productividad del trabajo en la región, y propusieran medidas para solucionarlas.



ES CONVENIENTE RESALTAR, QUE EL PERSONAL DE MI ÁREA TENÍA EXPERIENCIA EN LA FORMACIÓN DE PERSONAL.

A LOS OJOS DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN ERA DECISIVO ROMPER CON LAS "POSIBLES TRANZAS" O "MAFIAS" EN CADA ÁREA DE LA DGCP, POR LO QUE HICIERON UN ENROQUE CON TODAS LAS SUBDIRECCIONES: PERSONAL DE REGISTRO, PASÓ A PRODUCTIVIDAD; PERSONAL DE INFORMÁTICA A REGISTRO, AL PERSONAL DE ESTUDIOS SE LE ASIGNÓ LA FUNCIÓN DE FORMACIÓN, Y A MI SUBDIRECCIÓN DEDICADA A LA FORMACIÓN, SE LE ASIGNÓ LA FUNCIÓN DE DISEÑO DE MATERIALES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el BID el material debía cubrir las siguientes características:

- Tener un enfoque Integral
- Incluir casos prácticos de empresas mexicanas
- Ilustrar el desarrollo de acciones de capacitación y mejoramiento productivo, así como su relación con las remuneraciones

Referido a los componentes que intervienen en la gestión empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa.

Hacia el exterior se planteaba:

Promover una cultura de capacitación y productividad con la difusión de herramientas técnicas y metodologías que facilitarían a las empresas el desarrollo de sus recursos humanos, incrementando sus niveles de productividad y bienestar.

El proyecto aprobado y asignado al área bajo mi responsabilidad incluía dos fases:

a. El desarrollo de los materiales de capacitación

Consideraba la elaboración de los materiales y la integración de un banco de datos sobre buenas prácticas laborales, que pudiera ser consultado vía Internet.

Una característica adicional, era el sujetar los materiales a la validación de expertos.

b. La realización de foros

A fin de promover los materiales y captar las necesidades de los empresarios.

Para 1998 tenía como meta la elaboración de cinco guías técnicas empresariales. Al respecto, la nueva administración había señalado que el material debía: primero, orientarse a la documentación de las mejores prácticas y/o casos exitosos; y segundo, ser obtenidas de las empresas que atendía el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)

La subdirección tenía el reto de plantear el cómo abordar el proyecto y someterlo a la aprobación de la nueva administración.

4.3 Orientación de materiales en capacitación

Con información generada por INEGI⁸ y la definición de tres criterios, se determinaron los giros de actividad económica a investigar: Restaurantes, Prendas de vestir, Talleres automotrices y Muebles de madera. Los criterios son:

- Giros con gran proporción de micro y pequeñas empresas.
- Disponer de suficiente información (casos exitosos del Programa CIMO).
- Giros con pocos o nulos problemas obrero-patronales (por lo menos a nivel de contratación colectiva o contrato ley).

El proceso de construcción de la estrategia para abordar el proyecto fue paulatino, experimentando varios caminos.

El sondeo de campo estaba dirigido a la obtención de información sobre las buenas prácticas laborales en los rubros de: organización del trabajo, sistemas de trabajo y calidad, gestión de la producción, remuneraciones, capacitación y condiciones de trabajo.

En el marco metodológico se señalan, las tres etapas de aplicación: situación de la empresa, obtención de información, y localización de buenas prácticas; así como los instrumentos y la sistematización utilizados para integrar las guías empresariales. Por ello, las páginas siguientes están destinadas a exponer el cómo se dio la orientación a los materiales para cumplir con los requisitos del BID, y al mismo tiempo, obtener la efectividad para los usuarios de estos materiales.



DEFINIR EL CÓMO DEL PROYECTO FUE UNA TAREA DE EQUIPO Y DE APRENDIZAJE EN LA ACCIÓN. POR EJEMPLO, CUANDO SE DISEÑÓ EL PRIMER INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, LOS MANDOS MEDIOS SE INTEGRABAN EN PEQUEÑOS GRUPOS PARA REALIZAR EL PILOTAJE EN CINCO EMPRESAS. A LAS SIGUIENTES CINCO EMPRESAS, ACUDÍA EL JEFE CON OTRO COLABORADOR OPERATIVO. LAS SIGUIENTES ORGANIZACIONES ERAN SONDEADAS POR PEQUEÑOS GRUPOS DE PERSONAL OPERATIVO.

MIENTRAS TANTO, LOS MANDOS MEDIOS NOS REUNÍAMOS PARA DEFINIR LA SISTEMATIZACIÓN DEL INSTRUMENTO EN ETAPA DE APLICACIÓN Y EL DISEÑO DE LA SIGUIENTE HERRAMIENTA.

⁸ Censos económicos 1994. Tabulados básicos.

Las actividades realizadas con carácter experimental se focalizaron en diez puntos:

De noviembre a
diciembre de 1997 y
enero de 1998

1. Documentarse en metodologías de investigación
2. Homologación de conceptos
3. Diseño del esquema de operación
4. Definición y construcción del marco teórico
5. Desarrollo del primer instrumento

De febrero a
septiembre de 1998

6. Investigación documental
7. Diseño de la estrategia de campo
8. Capacitación al personal
9. Aplicación de instrumentos
10. Análisis de la información

A continuación, presento un resumen de las actividades realizadas en cada uno de ellos.

1. Documentarse en metodologías de investigación

Con el propósito de tener una guía para identificar diversas técnicas de investigación social y orientar el proceso de investigación, se revisaron textos en la materia:

De Raúl Rojas Soriano:

Guía para realizar investigaciones sociales. México, Ed. Plaza y Valdés, 1996. 18ª. Ed.

Formación de investigadores educativos. México, Ed. Plaza y Valdés, 1993.

Métodos para la investigación social. México, Ed. Plaza y Valdés, 1990. 10ª. Ed.

De Fernando Arias Galicia:

Introducción a la técnica de investigación. México, Trillas, 1994.

De Felipe Pardini:

Metodologías y técnicas de investigación en ciencias sociales. México, Siglo XXI editores, 1979. 4ª. Ed.

De Ario Garza Mercado:

Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. México, Colegio de México, 1978.



CON LA INFORMACIÓN Y
REALIMENTACIÓN OBTENIDA
NOS PERCATAMOS QUE EL
PROCESO NO SERÍA FÁCIL.

AL NO CUBRIR CON CIERTAS
REGLAS METODOLÓGICAS
(RESPECTO AL TAMAÑO DE
LA MUESTRA) LE
DENOMINAMOS SONDEOS DE
CAMPO.

Para contrastar la teoría con la práctica real en este campo, se mantuvo vinculación con investigadores del Programa CIMO, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y el ITESM; quienes nos proporcionaron información acerca de las metodologías y las técnicas que utilizan.

2. Homologación de conceptos

Dadas las características de práctica profesional del personal que conformaba el área y que realizaría esta nueva función, se determinó hacer un ejercicio de discusión y análisis para homologar conceptos sobre capacitación, productividad, calidad, remuneraciones e investigación. Tarea que facilitó sentar las bases para el trabajo cotidiano.

Cabe apuntar que no sólo fue un ejercicio conceptual, sino que a partir de las intervenciones de formación y consultoría, que había tenido el personal, se vertieron ejemplos diversos de cómo dichos conceptos, procesos o métodos se reflejaban en la operación diaria de las empresas; sin que éstas, en ocasiones, las reconocieran por los nombres que señalan algunos autores, por ejemplo: hacen benchmarking, sin saber que así se le define.

3. Diseño del esquema de operación

Con base en el proceso planteado en el proyecto, se desarrolló el esquema de operación que tuvo como objetivo visualizar, para cada etapa del proceso, las estrategias, bases de operación y criterios a seguir para alcanzar las metas del proyecto.

Este esquema fue presentado a la Dirección General. Sólo se obtuvo la aprobación parcial; sin embargo, representó el inicio del trabajo de campo.

4. Definición y elaboración del marco teórico

Para realizar las actividades del esquema de operación, se consideró necesario construir un marco teórico que:

- Facilitara ubicar el objeto y las variables de estudio.
- Permitiera analizar la información obtenida.
- Guiara el desarrollo e integración de metodologías, herramientas y guías técnicas.

Estas dos últimas actividades fueron discutidas, analizadas y entendidas por todo el personal de la Subdirección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



LA DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS UTILIZADOS ERA UN FACTOR DECISIVO. EN LA DGCP EL CONCEPTO DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES SE HABÍA PRESENTADO POR PARTE DE LOS INVESTIGADORES DEL PROGRAMA CIMO Y SIGNIFICABA UNA INTERVENCIÓN DE CONSULTORÍA O FORMACIÓN EXITOSA EN EL MARCO DE SUS ATRIBUCIONES. POR CITAR UN EJEMPLO: UNA BUENA PRÁCTICA ERA REUNIR A CINCO EMPRESARIOS DE TALLERES MECÁNICOS Y DAR UN CURSO DE *FUELL INJECTION*. PARA NUESTRA ÁREA, EL SIGNIFICADO ESTABA ASOCIADO CON EL IMPACTO O EFECTO, DE UNA ACCIÓN DE MEJORA, HACIA EL PROCESO, LAS ENTRADAS (PROVEEDORES), Y LAS SALIDAS (PRODUCTO O SERVICIO, CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS).

5. Desarrollo del primer instrumento

El Cuestionario de caracterización de empresas⁹, construido a partir de otros instrumentos que se utilizaban en el programa de consultoría para el incremento de la productividad, cuenta con 72 ítems y arroja información sobre 14 factores:

1. objetivos organizacionales
2. eficacia/eficiencia
3. delegación de funciones
4. instalaciones y equipo
5. creatividad e innovación
6. reconocimiento y recompensas
7. clima laboral
8. responsabilidad de funciones
9. toma de decisiones
10. comunicación y coordinación interna
11. comunicación y coordinación externa
12. cultura de calidad
13. compromiso
14. desarrollo del personal y entorno

Este instrumento servía para:

1. Obtener la visión general del empresario acerca de su empresa.
2. Identificar, por parte del empresario, el objetivo y temas de nuestra intervención al interior de su negocio.

Para realizar el ejercicio piloto y la validación, primero se aplicó a toda la Subdirección y posteriormente, en 55 empresas usuarias que durante 1997 recibieron los servicios de formación y consultoría por parte de la DGCP. Las clasificamos por tamaño y actividad económica:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁹ Ver cuestionario en el anexo 1.

Tamaño de empresa

- 9 Micro
- 9 Pequeñas
- 19 Mediana
- 18 Grande

Actividad económica

- 1 Agropecuaria
- 20 Transformación
- 13 Comercio
- 1 Comunicaciones y transporte
- 20 Servicios

6. Investigación documental

Para llevar a cabo la investigación documental se plantearon cuatro orientaciones:

1. Identificar necesidades o factores limitantes en capacitación, productividad y remuneraciones de cada giro.
2. Ubicar las prácticas relevantes que, en los temas de interés, habían desarrollado las empresas.
3. Obtener materiales e información novedosa sobre apoyos y recursos didácticos.
4. Identificar información actualizada en capacitación, productividad, calidad y remuneraciones.

La cuarta, se consideró permanente, pues a la vez que servía para identificar información, funcionaba como actualización.

Entre otras, las instituciones visitadas fueron: CONCANACO-SERVITUR, CANIRAC, CNIV, Asociación de automóviles, AMDA, Cámara de la Industria Forestal, CANAINTEX-CATEX, CONOCER, IPN-ESIT, IPN-ESIME. UNAM, UAM, ITESM, FUNDAMECA, STPS-DGCP, STPS-CGPEET, Premio Nacional de Exportaciones, NAFIN, SECOFI, OIT, FUNDES, COLMEX, CONACYT. Como resultado se elaboraron y clasificaron 359 fichas bibliográficas¹⁰, de las cuales se seleccionaron 227 como las más relevantes para el proyecto.

Esta actividad se fortaleció con la asistencia a eventos (gratuitos o mediante cortesías) como el 5º. Foro Tecnológico, organizado por SECOFI -abril 98-; Programas de apoyo para la modernización de las pequeñas y medianas empresas por la UTN -abril 98-; Expo didáctica, en el WTC -marzo 98-; Uso de nuevas tecnologías por el IPN -marzo 98-; Expo restaurantes -octubre 98-; Feria metropolitana del libro -mayo 98-.

¹⁰ Las fichas están en archivo histórico del Departamento de Integración.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Resultado de esta actividad fue la construcción de cuatro documentos¹¹ de soporte:

1. Metodología para la elaboración de guías técnicas.
2. Caracterización (Información a nivel sectorial) de los giros: fabricación de prendas de vestir, restaurantes, fabricación de muebles de madera y talleres de reparación automotriz.
3. Procesos, perfil de puestos y funciones de los cuatro giros seleccionados.
4. Casos exitosos documentados por diversas instituciones (Premio Nacional de Calidad, Organización Internacional del Trabajo, Programa CIMO, FUNDAMECA)

7. Diseño de la estrategia de trabajo de campo

Se diseñó el segundo instrumento de recolección integrado por cinco guías temáticas¹²:

Tema	Items	Incluye
Organización del trabajo	15	Inventario de recursos humanos
Producción y productividad	18	Descripción del proceso de producción o servicio
Capacitación	14	
Remuneraciones	12	
Condiciones de trabajo	10	

El tercer instrumento consistió en una lista de verificación de aspectos generales sobre; localización, vigilancia, división de áreas de trabajo, seguridad industrial y gestión de la producción.

La estrategia de campo consistió en la definición de los procedimientos de aplicación y de control, cuadro resumen de las tareas, objetivos a lograr, y la descripción e integración de los formatos a utilizar:

1. Cédula de datos generales de la empresa
2. Tres instrumentos (Lista de verificación de aspectos generales de la empresa, Cuestionario de caracterización y Guías temáticas)
3. Escala de valoración para las guías temáticas
4. Ficha de observación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹¹ Que obran en los archivos de la Dirección de Productividad de la DGCP.

¹² Ver en marco metodológico: Guías temáticas, Inventario de recursos humanos, Descripción de procesos.

8. Capacitación al personal

Adicionalmente a la preparación teórica, realizamos continuas reuniones de trabajo entre mandos medios para visualizar las posibles implicaciones tanto en la aplicación de instrumentos como en su sistematización. Salimos a visitar a las empresas en equipos de mandos medios, posteriormente, los equipos de trabajo se formaron por un jefe de departamento y un colaborador operativo que mediante rotación permanente, se logró el aprendizaje de todo el personal.

9. Aplicación de instrumentos

La selección de empresas dio inicio el martes 31 de marzo, con una lista proporcionada por CIMO, con la relación de 18 centros de trabajo, para ser visitados antes del 9 de abril distribuidos en: seis talleres mecánicos, cinco restaurantes, cuatro de muebles de madera y tres de prendas de vestir.

La vinculación con el Programa CIMO se realizó a través de los consultores titulares, quienes proporcionaron los nombres de las empresas, facilitaron la entrada y estuvieron presentes, aunque no en todos los casos, durante la aplicación de los instrumentos.



EL CALENDARIO DE VISITAS DESPUÉS DE VARIOS COMUNICADOS DE CIMO (PARA MODIFICAR NOMBRES DE EMPRESAS Y FECHAS), SE MODIFICÓ. EL PRIMER ACERCAMIENTO A 15 EMPRESAS SE TUVO A FINALES DEL MES DE ABRIL Y LA PRIMERA QUINCENA DE MAYO, CON DIVERSAS DIFICULTADES (TELÉFONOS Y DOMICILIOS QUE NO CORRESPONDÍAN O EMPRESAS NO LOCALIZADAS).

Se realizaron los sondeos de campo de acuerdo a los tiempos que las empresas nos destinaron para ello, con una premisa fundamental: alterar lo menos posible su operación.

En un máximo de 7 visitas se aplicaban los instrumentos. El tiempo real fue de 1:30 horas por cada visita. Las 10:30 horas en campo por empresa se traducían en aproximadamente 72 horas escritorio. Para finalmente, obtener el perfil empresarial (un ejemplo de éste se muestra en el anexo 1)

El trabajo de escritorio implicaba la conformación de expedientes por empresa que incluían la captura de datos, gráficos y el análisis de resultados; para obtener el proceso de producción y/o servicio tipo, y la descripción de fichas que contenían las prácticas relevantes y/o los factores limitantes. En el marco metodológico se encuentra un diagrama de flujo que ilustra el procedimiento de aplicación.

Para controlar el trabajo de campo se diseñó una matriz que se actualizaba mensualmente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Matriz de control de trabajo de campo: listado de empresas por entidad federativa

#	Nombre	Entidad federativa	Etapas iniciales							Observaciones	
			Acercamiento			Información					
			Permiten el acceso			En proceso	Concluida				
SI	NO	PENDIENTE		1	2	3	4				
1.	Engranes Cónicos, S.A. de C.V.	Querétaro	X				X			En sistematización	
2.	Polaroid de México, S.A. de C.V.			X						CANCELADA	
3.	Arvin de México, S.A. de C.V.		X					X		En sistematización	
4.	Ital Gres, S.A. de C.V.		X				X			En sistematización	
5.	Vitro American National Can S.A. de C.V.		X					X		En sistematización	
6.	Grupo ABC de México, S.A. de C.V.		X						X	En sistematización	
7.	Air Products Resinas, S.A. de C.V.		X			X				Está pendiente el envío de información. Prácticas novedosas.	
8.	Kimberly Clark de México, S.A. de C.V. Planta Bajío		X							X CANCELADA	
9.	Laboratorios Lito color, S.A. de C.V.		X							X No concluyó aplicación de instrumentos.	
10.	Hylsa, S.A. de C.V.		X				X			En sistematización	
11.	Manantiales Peñafiel, S.A. de C.V.	X			X				No concluyó aplicación de instrumentos. Hay información novedosa en la empresa. Conviene insistir.		
12.	Plásticos Tehuacán, S.A. de C.V. (Plastehsa)	Puebla	X			X			No concluyó aplicación de instrumentos. A petición de los representantes de la empresa solicitan la conclusión para los días 9 y 10 de octubre.		
13.	Cemex, S.A. de C.V.		X					X		Faltó tiempo para la aplicación de instrumentos. Información valiosa.	
14.	Crolls Mexicana, S.A. de C.V.		X						X	No se concluyó aplicación de instrumentos.	
15.	Velcom, S.A. de C.V.		Guanajuato	X						CANCELADA	
16.	Vidriera Los Reyes, S.A. de C.V.		Estado de México	X				X		CANCELADA	
17.	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. Planta Toluca			X				X			Se realizó recorrido. Aplican últimos instrumentos.
18.	Motores Mc. Millan, S.A. de C.V.			X			X				Aplicación de instrumentos
19.	Pinturas Cram, S.A. de C.V.			X						X	No concluyó aplicación de instrumentos
20.	Mavel y Compañía, S.A. de C.V.			Jalisco	X					X	Prácticas novedosas
21.	Paintlux, S.A. de C.V.				X						X
22.	Productos Dipre, S.A. de C.V.	X								X	No concluyó aplicación de instrumentos
23.	Flextronic Manufacturing Mex., S.A. de C.V.	X						X			Prácticas novedosas
24.	NISSAN Mexicana, S.A. de C.V.					X					No se pudo exponer el proyecto por cargas de trabajo de la empresa
25.	Curtidos Temoala, S.A. de C.V.	Morelos				X				Se concertó aplicación del 4 al 6 de octubre	
26.	Frewdenberg Nok de México, S.A. de C.V.			X						CANCELADA	
27.	Burlemex Denim, S.A. de C.V.				X					Se concertó aplicación de instrumentos en octubre.	
28.	Servicio Panamericano de Protección, S.A. de C.V.	Distrito Federal	X						X En sistematización		
29.	Compañía Mexicana de Traslado de Valores S.A. de C.V.		X					X		En sistematización	
30.	Cervecería Modelo S.A. de C.V.									CANCELADA	
31.	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. Planta DF - Distribuidora		X					X		En sistematización	
32.	Almexa Aluminio S.A. de C.V.									CANCELADA	
33.	Bocar, S.A. de C.V.									CANCELADA	
34.	Conservas La Costeña, S.A. de C.V.									CANCELADA	
35.	Laboratorios Aboot				X						
36.	Laboratorios Aspid										
37.	Porcelanas Pinco, S.A. de C.V.		X						X	En sistematización	
38.	LEAR División LED	X				X			En sistematización		
39.	Productos Marine de México, S.A. de C.V.	X					X		En sistematización		
40.	P y B de México, S.A. de C.V.	X						X	En sistematización		
41.	NCH Promotional Services de México, S.A. de C.V.	X						X	En sistematización		
42.	Tabuchi Electric Co.	Baja California	X					X	En sistematización		
43.	Muebles Fino Buenos, S.A. de C.V.		X				X			En sistematización	
44.	Franguias Alcomesa (Sirlgin Stockade)		X				X			En sistematización	
1	Se obtuvo información	2	Información incompleta	3	No proporcionaron información sobre la buena práctica	4	No se localizaron buenas prácticas				

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

10. Análisis de la información

Para obtener el perfil del giro se revisaban los perfiles de cada empresa, se comparaban los procesos de producción o servicio, los puestos y funciones y las prácticas relevantes en capacitación, productividad, remuneraciones y condiciones de trabajo.

Se capturaba la información en dos bloques: la información documental y la de campo, que luego se analizaba para integrar la guía técnica, de acuerdo a los lineamientos de contenido y de diseño establecidos.

Adicionalmente, con los cuadros resumen del contenido, los factores limitantes y las buenas prácticas identificadas en cada giro de actividad económica, se elaboraban unas matrices concentradoras.

Como parte final del proceso, se integraba la información en archivos físicos y magnéticos para ser consultados en cualquier momento por la STPS, BID; OIT y para sustentar/justificar el trabajo realizado durante este año.

Una vez integrada la guía, se sometía a un ejercicio piloto y a la revisión de un experto, que en todos los casos fue Leonard Mertens, consultor de la OIT.

El ejercicio piloto se realizaba a fin de:

1. Verificar la utilidad de las herramientas.
2. Obtener retroalimentación de empresarios y responsables de las áreas clave sobre las herramientas.
3. Enriquecer el apartado de prácticas relevantes.



DESDE LA SELECCIÓN DE GIROS HASTA LA CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS GUÍAS, SE CONSUMÍA UN AÑO DE TRABAJO; EL PROCESO DE DISEÑO Y EDICIÓN, TRES O CUATRO MESES POSTERIORES. LAS GUÍAS 98 ESTABAN LISTAS PARA SU DISTRIBUCIÓN EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 99.

Se realizaban los ajustes sugeridos y se enviaban al proceso de diseño y edición.

En 1999 los giros definidos fueron: Cocinas económicas, Talleres de alineación y balanceo, Maquilladoras de prendas de vestir y Productos de leche.

Para el año 2000 se definió la elaboración de cuatro guías; dos de giros de actividad económica: Panaderías, Imprentas y editoriales; y las otras dos, denominadas transversales, sobre el tema de capacitación y otra referente a productividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

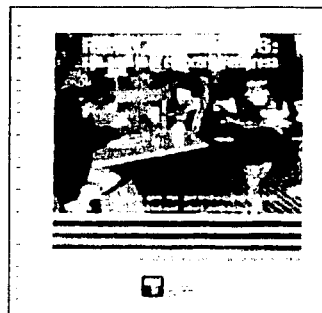
4.4 Resultados

Por las características del proceso establecido, los resultados se agrupan en cinco bloques, para el periodo 1998 - 2000:

1. Desarrollo de materiales de capacitación

Se integraron 13 guías:

1. Restaurantes (pequeña y mediana empresa)
2. Prendas de vestir (pequeña y mediana empresa)
3. Muebles de madera (pequeña empresa)
4. Talleres de reparación automotriz (microempresa)
5. Cocinas económicas (microempresa)
6. Talleres de alineación y balanceo (microempresa)
7. Maquilladoras de prendas de vestir (micro y pequeña empresa)
8. Productos de leche (mediana empresa)
9. Imprentas y editoriales (pequeña y mediana empresa)
10. Panaderías (micro y pequeña empresa)
11. Cómo iniciar y mantener un proceso de capacitación en la micro y pequeña empresa
12. La capacitación en la mediana empresa
13. Calidad y productividad (pequeña y mediana empresa)



2. Impresión y distribución de materiales

De las guías elaboradas en 1998, se imprimieron 1000 ejemplares de los siguientes giros:

- Talleres de reparación automotriz
- Restaurantes
- Muebles de madera
- Fabricación de prendas de vestir

Fueron distribuidas 789 guías en foros y ferias del ámbito laboral, en las Delegaciones Federales del Trabajo y en la Unidades Promotoras de la Capacitación. 200 más en cámaras y organizaciones empresariales.

Estuvieron disponibles en la página de Internet de la STPS desde 1999 hasta 2001 y a la fecha de este informe académico (2002), los pocos ejemplares que quedan se siguen distribuyendo.

Las guías de 1999 se enviaron a diseño; una vez terminadas se licitó su edición, que debido a la proximidad con el fin de sexenio, se declaró desierta y ya no se editaron. Las guías de 2000, aunque se concluyó hasta la fase de diseño, sólo se consideraron para cumplir con el Programa Operativo Anual (metas).

3. Sondeos de campo

En el proyecto colaboraron un total de 218 empresas:

Guías		Empresas participantes	
1998	Restaurantes	19	
	Prendas de vestir	16	
	Muebles de madera	22	
	Talleres de reparación automotriz	23	
	Total	80	80
1999	Cocinas económicas	10	
	Talleres de alineación y balanceo	18	
	Maquiladoras de prendas de vestir	20	
	Productos de leche	12	
	Total	69	149
2000	Imprentas y editoriales	12	
	Panaderías	10	
	Cómo iniciar y mantener un proceso de capacitación en la micro y pequeña empresa	47	
	La capacitación en la mediana empresa		
	Calidad y productividad		
Total	69	218	

4. Efectividad de los materiales

Con la versión preliminar (dummies) de las guías técnicas se realizaba un ejercicio piloto para evaluar, mediante un instrumento, la construcción didáctica de las guías y para verificar su aplicabilidad.

El ejercicio permitió obtener las correcciones de forma y contenido para las versiones finales que se enviaban a diseño y edición.

Sobre este punto, las guías arrojaron los siguientes resultados:

Guía	Número de empresas participantes en el pilotaje	Empresas que aplicaron alguna técnica o herramienta contenida en la guía	Porcentaje de efectividad
Prendas de vestir	9	5	55%
Muebles de madera	11	4	36.3%
Restaurantes	16	9	50%
Talleres de reparación automotriz	11	8	72.7%
Totales	49	26	53%
Productos de leche	10	10	100%
Maquiladoras de prendas de vestir	15	13	86.7%
Talleres de alineación y balanceo	17	7	41.1%
Cocinas económicas	22	16	72.7%
Totales	64	46	71.8%
	113	72	63.7%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sobre la revisión de los expertos

Todas las guías fueron revisadas por Leonard Mertens, consultor de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en México, con el objeto de obtener la opinión de un experto.

A sugerencia de Mertens; las guías de 1998, (Restaurantes, Prendas de Vestir, Talleres de Reparación Automotriz y Muebles de Madera) se enviaron a Kees van der Ree de la oficina de la OIT en Ginebra, Suiza; y a varios países:

- Daniel Biagetti en Rosario, Argentina (5 ejemplares).
- Alfredo Néstor Mouras del Centro de Asesoramiento para la Microempresa, Buenos Aires, Argentina, (5 juegos).
- Víctor Figueroa González del Programa Sercotec, Concepción, Chile (5 juegos).
- Walter Adrián Juara en la Subsecretaría de Programación y Desarrollo de Microempresas, Buenos Aires, Argentina, (5 juegos).
- Gisela Uscátegui del Ministerio de Producción y Comercio, Caracas, Venezuela (10 ejemplares).
- Víctor Alexander Pérez, de la ONG Jóvenes Perú, Tacna, Perú, (5 juegos).
- Patricia Bermúdez de la Fundación Yerbabuena, Guayaquil, Ecuador, (5 juegos).
- Carlos Raúl Avendaño de Proyectos de Consultoría y Capacitación de la Cámara Nacional de Industria Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba, Córdoba, Argentina (5 ejemplares).
- Liliana de Benito, Presidenta del Instituto Patagónico de Desarrollo Social (INPADES), Trelew Chubut, Argentina (5 ejemplares).

5. Realización de foros

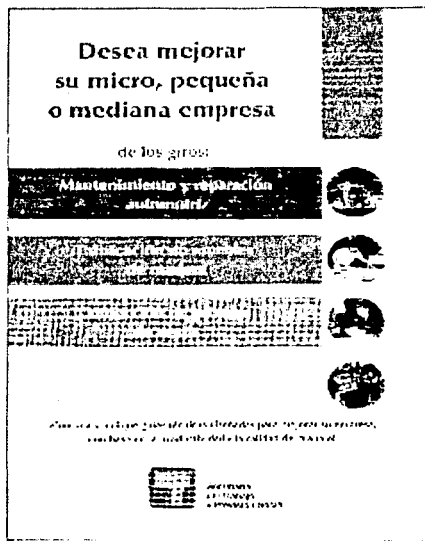
Se organizaron cuatro foros, uno en 1998 y los restantes en el año 2000.

Sede: Distrito Federal

Fecha: 14 de diciembre de 1998

Con apoyo de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social organizó, el *Foro de Intercambio de Experiencias en Capacitación y Productividad*. El objetivo principal del evento fue difundir las buenas prácticas que empresas mexicanas, de los giros restaurantes y talleres automotrices han desarrollado en la estandarización de procesos, la calidad del servicio y la importancia del proceso capacitador en los esquemas de modernización empresarial.

El evento fue transmitido a través de 47 sedes regionales de CANACINTRA en todo el país a través del Sistema Satelitel, con un auditorio potencial de más de 400 empresas.



En diciembre de 1999, se elaboró una propuesta de difusión de las guías técnicas que consideró el empleo de diversos medios de comunicación en el ámbito nacional e internacional, como son:

Internet, cortos radiofónicos, foros de intercambio de experiencias en materia de mejoramiento de la capacitación y la productividad, carteles, dípticos, videos y la distribución de ejemplares en organizaciones internacionales que apoyan a micro y pequeños negocios a fin de propiciar el intercambio de información en la materia, entre otros.

El propósito central de la estrategia de difusión fue generar interés en micro y pequeños empresarios en la obtención y aplicación de las guías técnicas.

La imagen a la izquierda representa un ejemplo de díptico utilizado.

En el 2000 se organizaron otros tres foros solicitando el apoyo, para la organización y promoción, de las Delegaciones Federales del Trabajo. A cada sede, se le envió material para su promoción que consistió en 250 carteles, 250 dípticos y 130 juegos de guías técnicas.

Sede: Nayarit

Fecha: 16 de agosto de 2000

Se realizó el Foro de Intercambio de Experiencias en Capacitación y Productividad en la ciudad de Tepic. Contó con la participación de 18 empresarios de los giros: Muebles de Madera, Restaurantes, Prendas de Vestir y Talleres Mecánicos y organizaciones empresariales y sindicales locales.

Sede: Nuevo León

Fecha: 30 de agosto de 2000

Foro de Autogestión en Capacitación y Productividad en la ciudad de Monterrey. El evento contó con una audiencia aproximada de 50 organizaciones y empresarios de la localidad.

En total se distribuyeron 47 ejemplares de las guías técnicas entre los asistentes. Se proporcionaron 50 guías más a la Delegación Federal del Trabajo, a fin de apoyar la difusión de los documentos.

Sede: Jalisco

Fecha 14 de septiembre de 2000

Foro de Intercambio de Experiencias en Capacitación y Productividad en la ciudad de Guadalajara. Contó con la participación de 50 empresarios del giro de Muebles de Madera y algunas organizaciones.

En total se distribuyeron 50 guías técnicas entre los asistentes. Se proporcionaron 80 guías más a la Delegación Federal del Trabajo, a fin de apoyar la difusión de los documentos.

En estas tres últimas sedes se aplicó un cuestionario¹³ para identificar necesidades (tal y como estaba previsto en el proyecto autorizado por el BID) del cual se obtuvo que los problemas más frecuentes para los 76 empresarios que respondieron eran:

Problemas	Sedes			Total
	Nayarit	Nuevo León	Jalisco	
1. Organizacionales	12	6	16	34
2. Productividad		6	11	17
3. Calidad	2	3	3	8
4. Salarios o remuneraciones	2	2	2	6
5. Capacitación	2		2	4
6. Planeación			2	2
7. Seguridad en el trabajo			2	2
8. Para detectar fallas		1	1	2
9. Producción	2			2
10. Encontrar asesoría			1	1
11. No contestaron	3	2		5

Adicionalmente se elaboró un cuestionario de seguimiento para identificar la pertinencia de la información y los resultados de la puesta en operación de las guías empresariales, el cual nunca se aplicó.



DE 1999 A 2000 SE INTEGRÓ UNA NUEVA ADMINISTRACIÓN A LA DGCP QUE, DEBIDO A LA PROXIMIDAD DE FIN DE SEXENIO, SE CARACTERIZÓ POR LA FALTA DE DECISIONES E INVOLUCRAMIENTO EN LOS PROYECTOS DE TRABAJO.

¹³ Incluía dos preguntas: ¿Cuál era el problema más recurrente en su empresa? ¿Qué tipo de apoyo necesita?



Tema 5

ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE MULTIHABILIDADES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.1 Antecedentes

Al relevo de la administración en diciembre de 2000 había quedado, para el área a mi cargo, el compromiso de elaborar seis documentos según se establecía en el programa operativo anual¹ (POA) para 2001.

La administración que dejaba la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) se refería a las guías empresariales, dado que éstas recibían financiamiento de crédito externo. La administración entrante, interpretó esa meta del POA como manuales de capacitación.

La interpretación sobre la elaboración de los seis "documentos", exigió por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) renegociar el préstamo y justificar el cambio de orientación.

A principios de 2001, la DGCP manifestó su decisión para que el trabajo, en su conjunto, se orientara en beneficio de los trabajadores, lo anterior fue producto de un acuerdo con la Secretaría de Economía (quien dirige sus apoyos a la parte empresarial), dado que los programas de apoyo de estas dependencias coincidían, frecuentemente, en un mismo ámbito de acción.

El área bajo mi responsabilidad recibió la indicación, por parte de la Dirección General, de elaborar manuales de capacitación para los trabajadores en activo, basados en las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

A su vez, la Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo, de la cual depende la DGCP, señaló que los manuales debían responder a las ocupaciones más demandadas en el país, decisión que se sustentaba en el marco de la política laboral de la STPS.

El plan de la Dirección General era desarrollar un primer manual que sirviera de modelo para contratar proveedores externos (profesionales independientes), a los cuales se les encargaría la elaboración sobre las ocupaciones restantes.

¹ Documento en archivo de la Dirección de Productividad.

Nota: El programa operativo anual integra todas las metas de la unidad administrativa, se define en los meses de julio - octubre del año anterior a su operación; y en el mes de enero, se da el visto bueno para su operación.



EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE
MULTIHABILIDADES INICIÓ EN
2001 POR CASUALIDAD.

A partir de las dos condiciones, (NTCL y ocupaciones más demandas) inició la identificación de las 50 ocupaciones más demandadas en el país², y de datos estadísticos que facilitarían la decisión sobre la selección de la ocupación, eligiéndose la ocupación de meseros.

Si bien esta ocupación se ubicaba en el lugar número 21 del listado de 2000, el impacto previsto que tendría el manual era mayor con respecto a otras ocupaciones, ya que:

- Existían aproximadamente 155 mil 246 establecimientos en los que laboraban 505 mil 727 trabajadores³.
- El sector está dividido en dos segmentos: el organizado (que representa el 4% del sector) y el tradicional.
- El número de empleos generados representaba el 1.9% del total nacional. De esta cantidad, el 55.2% se ubicó en el sector tradicional; y el 44.8%, en el organizado.
- El 80% de los trabajadores de este giro de actividad, son meseros.
- Hay establecimientos en todas las entidades de la república mexicana.

Las actividades en consecuencia fueron el construir el manual y en paralelo, capacitarnos en materia de competencias laborales.

Es conveniente señalar, que el proyecto anterior sobre las guías empresariales, permitió: capitalizar: la metodología utilizada, la investigación realizada en ese giro de actividad económica, y la experiencia del grupo de trabajo en el diseño de materiales de capacitación. Aspectos que fueron vitales para el nuevo proyecto ya que en dos meses (febrero- marzo de 2001) se concluyó el manual llamado Atención a comensales.

Para la construcción del manual de capacitación, se realizó investigación documental y sondeos de campo.

De la investigación documental⁴ se obtiene información escrita y verbal de las mismas personas y empresas que colaboran en el proyecto, de asesores y/o especialistas en la materia, de instituciones educativas, cámaras empresariales y organismos sindicales.

En los sondeos de campo⁵ se aplican tres instrumentos que registran los procesos, las ocupaciones y las funciones que éstas desempeñan.

² Listado que compila la Dirección General de Empleo y del cual se hace referencia en el Tema 1, sección: Enfoque institucional.

³ Datos obtenidos en INEGI. Censos económicos. 1998. Tabulados básicos.

⁴ Ver marco metodológico en tema 1.

⁵ Idem.

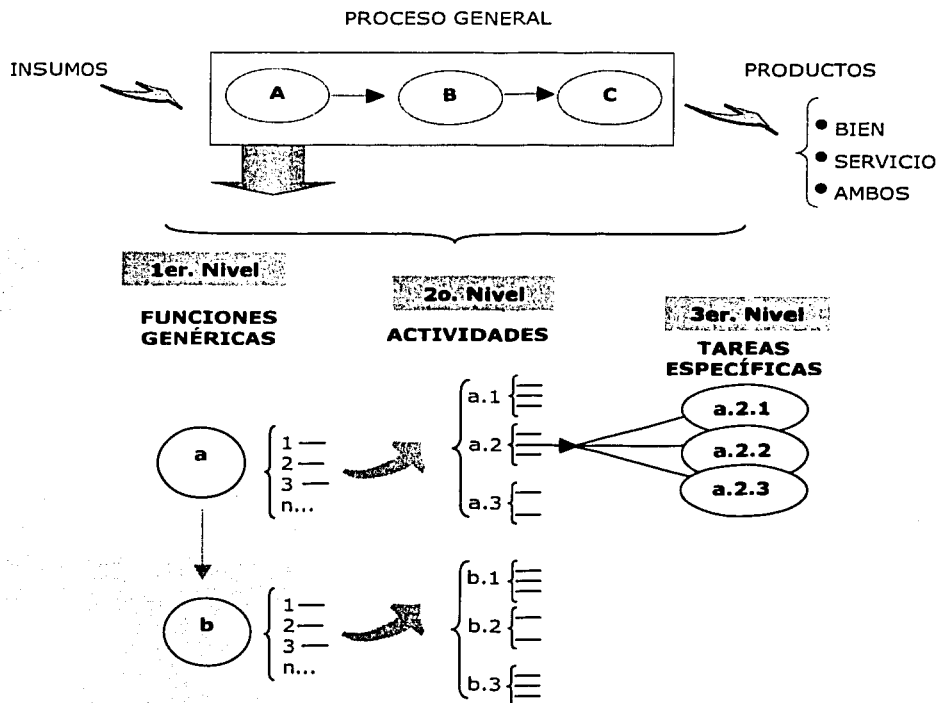
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La aplicación de instrumentos se focaliza en los procesos de trabajo, los cuales registran detalladamente: las funciones, actividades y tareas de quienes participan en ellos.

Los instrumentos permiten diagramar los procesos de trabajo de cada empresa investigada. Con ellos se integra el proceso tipo, es decir, un esquema válido y entendible por cualquier empresa de ese giro de actividad, independientemente de su tamaño.

De ese proceso, se selecciona un subproceso con una función concreta. Del subproceso, se registran las funciones genéricas, las actividades y las tareas específicas, tal y como se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 15. Diagrama del mapeo de procesos y registro de funciones, actividades y tareas



Nota:

Este procedimiento puede ser tan sencillo o complejo según el giro de actividad económica, las ocupaciones involucradas y la especificidad de las tareas.

MOD 201
MESES EN...

El análisis de la información obtenida, el enfoque de procesos y la NTCL, arrojaron la necesidad de diseñar tres manuales de capacitación:

- El primero, orientado a los aspectos técnicos de la ocupación.
- El segundo, dedicado al manejo de la interacción personal entre el mesero y el comensal.
- El último, dirigido a las normas de higiene, seguridad y protección civil.

Estos manuales se integraron en un programa con características modulares que incluía instrumentos de diagnóstico, de tal manera que mediante su aplicación, se determinara la selección del módulo, previa identificación de la necesidad de capacitación del trabajador en activo. Adicionalmente, contenía sugerencias instruccionales para enseñar el contenido, las dinámicas, ejercicios grupales, instrumentos de evaluación y apoyos visuales.

Estos primeros resultados, llevaron a la decisión de hacer programas de capacitación, desplazando el concepto de "manuales".

En el periodo marzo - agosto, las tareas para la Subdirección a mi cargo, consistieron en localizar, valorar y seleccionar proveedores para el desarrollo de los diferentes programas de capacitación.

En el mes de septiembre, la Dirección General notificó: la no disponibilidad del recurso de crédito externo, el incluir el enfoque de multihabilidades, el nuevo nombre "programas de multihabilidades"; y al mismo tiempo, la necesidad de cumplir con la meta definida para el mes de noviembre.

Lo anterior, matemáticamente, significaba elaborar los cinco programas restantes en tres meses y con el mismo personal.

La cantidad de personal y el tiempo (dos meses y medio) para cubrir la meta representaron las dos primeras limitantes para lograr la meta establecida, siendo esto sólo el comienzo de un proceso con varios momentos de crisis en los planos conceptual, operativo y funcional; de los cuales abordaré sólo el más significativo en torno al manejo conceptual, en las siguientes páginas.



EN EL MES DE MAYO DE 2001, HAY UN CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN. CUANDO EL NUEVO DIRECTOR GENERAL REVISÓ EL MANUAL, OPINÓ QUE ESTÁ ELABORADO CON UN ENFOQUE DE MULTIHABILIDADES.

PARA MI ÁREA, EL MANUAL SE HABÍA CONSTRUIDO CON UN ENFOQUE DE PROCESOS.

POR INDICACIONES DEL DIRECTOR GENERAL, EL ENFOQUE DE MULTIHABILIDADES SE SUMA A LAS DOS CONDICIONES ANTERIORES: NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL Y OCUPACIONES MÁS DEMANDADAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2 Referentes para la construcción

Para diseñar los programas se consideraron tres referentes⁶:

1. Las ocupaciones más demandadas,
2. Las normas técnicas de competencia laboral, y
3. El enfoque de multihabilidades

Sobre el primer referente, el listado señala las 50 ocupaciones más demandadas, empero la selección de las ocupaciones a trabajar se sustentaba en datos estadísticos obtenidos de la Encuesta Nacional de Empleo - INEGI y de la revisión de la ocupación en el Catálogo Nacional de Ocupaciones (CNO). Los datos estadísticos señalaban las características que rodean a la ocupación (número de establecimientos, inserción de esa ocupación, entre otras), el CNO describía la función genérica y el grado de complejidad de la ocupación.

El análisis de las NTCL, como segundo referente, implicaba: el reordenamiento de los elementos y criterios de desempeño de acuerdo al proceso de producción y/o servicio, y la correspondencia del campo de aplicación con cada criterio de desempeño.

De ambos referentes, el área bajo mi responsabilidad comprendía su interrelación y la forma de abordarlos en el desarrollo de los programas de capacitación.

No obstante, para todo el grupo de trabajo, la incorporación del tercer referente tuvo un rasgo de complejidad⁷ conceptual:

⇒ El cruce de los conceptos de NTCL y multihabilidades, porque:

⁶ La descripción de los tres referentes se encuentra en el tema 1.

⁷ A fin de ejemplificar dicha complejidad, insertaré información relativa a los programas de Atención a comensales y Procesos de trabajo en la oficina.

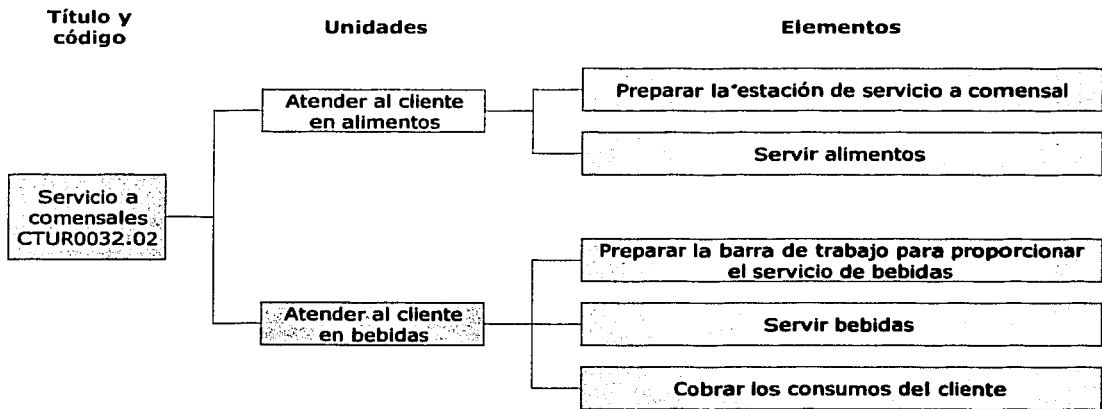
- Las NTCL describen una función productiva
- El concepto de multihabilidades refiere un conjunto de ocupaciones, en un proceso específico de trabajo; por tanto, para esas ocupaciones, existe más de una NTCL de referencia

Esta complejidad no se circunscribe a sólo definir los criterios para elegir qué funciones productivas serán seleccionadas del conjunto de actividades que desempeña un grupo de ocupaciones en cuestión, sino también a la construcción didáctica del programa.

Por ejemplo, cuando se elaboró el programa de atención a comensales, nos basamos en:

- Una NTCL: CTUR0032.02 Servicio a comensales⁸ (ver figura 16)
- Una ocupación: meseros
- El enfoque de procesos, sin considerar las multihabilidades (ver figura 17)

Figura 16. Mapa básico de la NTCL CTUR0032.02 Servicio a comensales



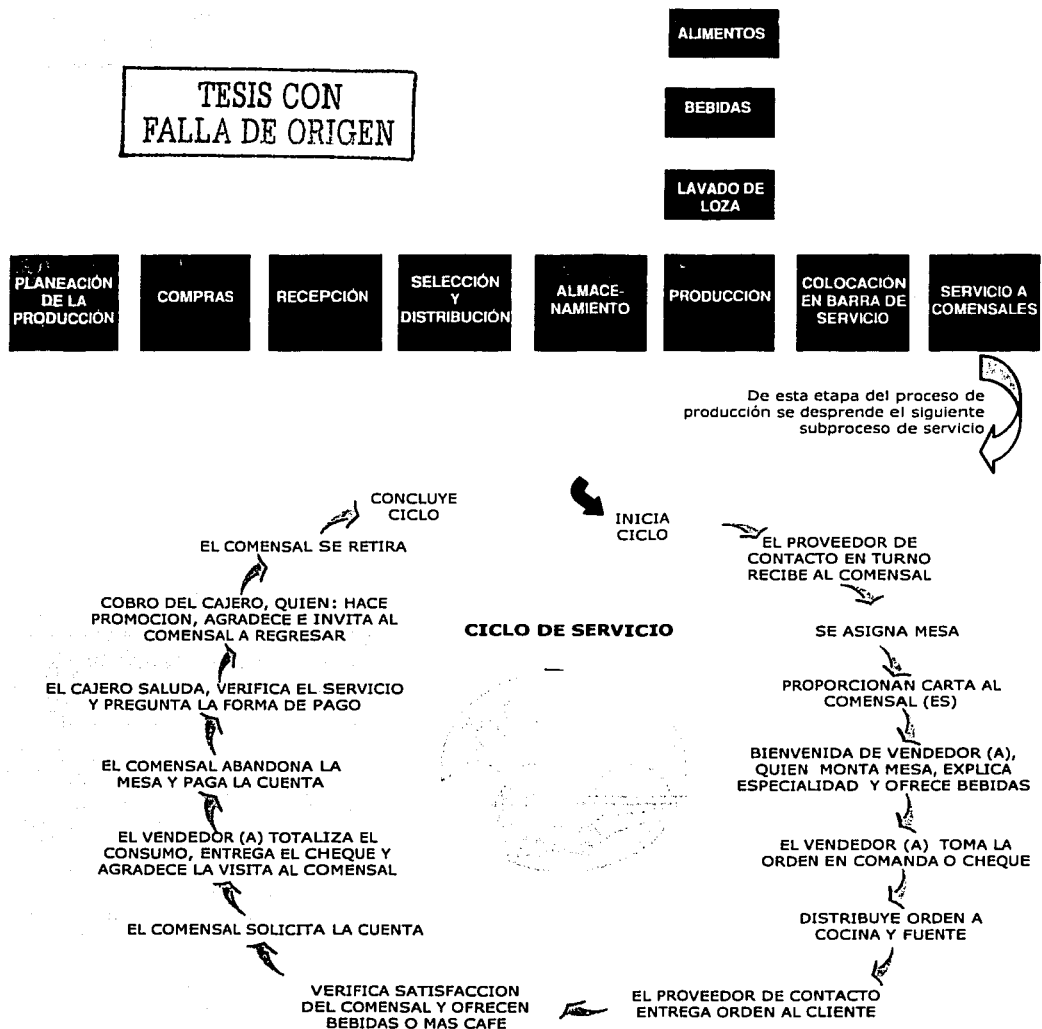
Nota:

Es conveniente precisar que esta figura corresponde al mapa básico. El mapa completo que se elabora como parte de la investigación documental incluye adicionalmente: el propósito, la cobertura, vigencia de la norma, los criterios de desempeño, las evidencias y el campo de aplicación.

⁸ Disponible en www.conocer.org.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 17. Proceso tipo de producción y servicio en establecimientos de alimentos y bebidas



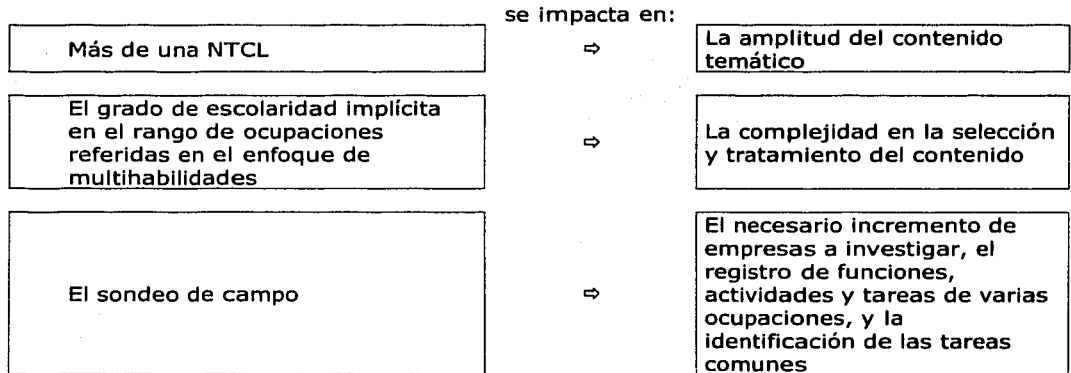
Nota:

Este proceso se construye a partir de los sondeos de campo en las empresas investigadas.

En el caso del programa Procesos de trabajo en la oficina se consideraron para su elaboración:

- Dos NTCL⁹: CTOF0200.01 Atención al cliente mediante información documental y CNIF0276.01 Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo
- Cinco ocupaciones: mensajero, recepcionista, secretaria, auxiliar de oficina, auxiliar de contabilidad (nivel técnico)
- El enfoque de procesos
- El enfoque de multihabilidades

Por tanto, al considerar:



Si bien, la complejidad conceptual descrita, se redujo al:

1. Realizar los sondeos de campo, ya que en un gran porcentaje de empresas investigadas, sobre todo de tamaño micro y pequeña, se opera con el enfoque de multihabilidades. Seguir las premisas del enfoque de multihabilidades¹⁰, que considera el análisis de la información para definir las funciones troncales o de enlace que realizan los puestos/ocupaciones sujetas de estudio.

⁹ Disponible en www.conocer.org.mx

¹⁰ Las premisas del enfoque de multihabilidades se describen en el tema 1.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La cantidad de información obtenida presentaba un espectro muy amplio de conocimientos, habilidades y destrezas; para ser trabajado en un programa de capacitación.

A fin de seleccionar el contenido que debía integrarse en los programas, solicitamos asesoría y revisamos información sobre planeación y diseño curricular, llegando a la conclusión de que el eje de las decisiones se centraba en el mapa del proceso tipo y en los registros del sondeo de campo.

Al comparar: las unidades, elementos y criterios de desempeño de las NTCL; contra las funciones sustantivas que desempeñan las diversas ocupaciones, así como la frecuencia con que las realizan, encontramos que:

Premisas:

1. Algunos elementos y criterios de desempeño marcados en la NTCL son decisivos en el desempeño de la ocupación y/o para el centro de trabajo.
2. Ciertas actividades y/o funciones no son consideradas en la NTCL y son fundamentales en el desempeño de la ocupación y/o para el centro de trabajo
3. El enfoque de multihabilidades, en el marco de los programas de capacitación, se circunscribe a las funciones, actividades o tareas que tienen un mismo nivel de complejidad y que éste es definido por: la ocupación con menor responsabilidad y por el propósito de ese proceso de producción o servicio

Ejemplo:

NTCL:
CTUR0032.02 Servicio a comensales
Unidad 1:
Atender al cliente en alimentos
Elemento 2:
Servir alimentos
Criterio de desempeño 3:
La presentación personal está de acuerdo a la NOM 093-SSA1-1994
Impacto en la organización:
Higiene, uso de uniforme = Imagen

En la misma NTCL señalada arriba, no se incluyen:

Aspectos sobre la calidad en el servicio al comensal, elemento considerado como básico en un establecimiento de alimentos y bebidas para atraer, retener y mantener al cliente

Siguiendo la misma NTCL:

El garrotero, mesero, hostess y capitán de meseros tienen:

Una misma responsabilidad:
Atender al comensal

Todos pueden y deben:

Atender una solicitud o petición del comensal

En paralelo a la construcción de los cinco programas restantes, otra área de la DGCP estableció una serie de lineamientos de diseño pedagógico.

5.3 Lineamientos de diseño pedagógico

En cualquier tipo de enseñanza, es necesario partir de una metodología que sirva de estructura general a fin de guiar el proceso y al mismo tiempo, ser el eje para la adecuada y congruente conformación de los contenidos, elaboración de materiales y recursos didácticos.

Los lineamientos de diseño pedagógico persiguen los siguientes objetivos:

Hacia el exterior:

- Brindar herramientas al instructor con el fin de guiar paso a paso, el desarrollo de cada curso.
- Garantizar que la instrucción de los participantes se desarrolle con los mismos lineamientos pedagógicos.
- Servir de eje rector para que los programas de multihabilidades se impartan con una base instruccional similar, en cualquier parte de la República Mexicana.
- Lograr un estándar en el desempeño de las funciones (que realizan las 50 ocupaciones más demandadas), con base en los elementos de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) de referencia.

Hacia el interior:

- Definir los estándares para la integración de los programas.
- Contribuir con la capacitación de los trabajadores de las empresas, basada en competencias laborales.

Los lineamientos de diseño pedagógico están seccionados en cuatro apartados:



EL ÁREA QUE PROPUSO INICIALMENTE ESTOS LINEAMIENTOS, ERA DE NUEVA CREACIÓN Y CON Poca EXPERIENCIA EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, LO CUAL PROPICIÓ UNA SERIE DE DIFERENCIAS CONCEPTUALES Y DE APLICACIÓN. DIFERENCIAS QUE FUERON RESUELTAS MEDIANTE EL DIÁLOGO Y EL COMPARTIR UN PROPÓSITO COMÚN.

ESTOS LINEAMIENTOS ERAN APLICADOS CON REGULARIDAD EN EL ÁREA BAJO MI RESPONSABILIDAD, NO OBSTANTE, EL DOCUMENTARLOS SIGNIFICÓ UN AVANCE EN TORNO A NUESTRO SISTEMA DE TRABAJO. POR ELLO, CONSIDERO CONVENIENTE PRESENTAR UN ESBOZO DE LOS MISMOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A. En la construcción del contenido

1. El contenido del manual deberá integrarse siguiendo tres ejes rectores: teórico, práctico y de aplicación.

- *El teórico*, orientado a proporcionar al trabajador cápsulas de información conceptual (principios, conceptos, leyes, procedimientos), que expliquen el qué, cómo y para qué de cada tarea o actividad a realizar. Este eje se basa en el saber, de acuerdo a los principios de la Educación Basada en Competencias (EBC)
- *El práctico*, busca que el participante practique habilidades y/o destrezas que se requieren para el desarrollo de una actividad o función laboral, que se traducen mediante la demostración de los procedimientos y la realización de diferentes tipos de ejercicios en su manual. Este eje se basa en el saber hacer (EBC).

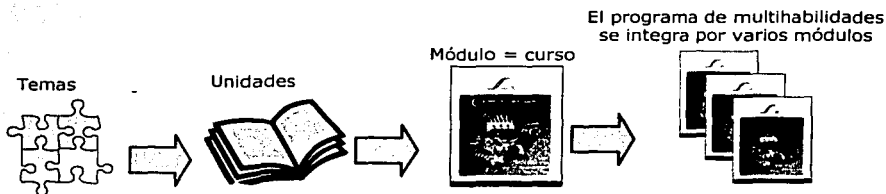
Se incorporarán ejercicios de autodiagnóstico, a fin de retomar los conocimientos previos y vincularlos con los nuevos aprendizajes, ya sea a través de un análisis individual o grupal, dependiendo del tema.

En este eje, también se incorporan aspectos ligados a las actitudes y valores asociados al desempeño de la función laboral, basados en el saber ser (EBC); y por último,

- *La aplicación*, persigue que los participantes ejerciten teoría y práctica en su ámbito laboral, mediante la realización de prácticas (en ambientes simulados o reales) para lograr el aterrizaje de conceptos y habilidades en su vida laboral y personal.

Con la información de campo y documental, se identifican y desarrollan los contenidos troncales (siguiendo esos tres ejes) para el grupo de ocupaciones elegidas.

La información se estructura en temas, y éstos en unidades, los cuales conforman los módulos (cursos) del programa de multihabilidades.



2. La estructura del contenido se deberá manejar:

De lo general a lo particular
De lo teórico a lo práctico, y
De la comprensión a la aplicación.

3. El desarrollo del contenido:

Se redactará en primera persona con el fin de facilitar su lectura, acercar el contenido al lector y desarrollarlo de manera amigable.

La redacción del texto deberá ser con un lenguaje sencillo, claro y asertivo, además de manejar una coherencia y un hilo conductor.

Deberá incorporar (si se considera necesario de acuerdo al tema): citas y referencias, gráficas, ilustraciones, fotografías, cuadros y esquemas ubicados junto a la información a la que se refiere; además del uso de estudios de caso, preguntas abiertas, preguntas de opción múltiple, relación de columnas, completar frases, relación de imágenes, entre muchos otros ejercicios y actividades que apliquen al desarrollo de cada tema.

B. En el manual del instructor

Es necesario seguir una estructura que sirva de eje en todos los módulos que se desarrollen para lograr el fin didáctico del material.

Las unidades

1. Incorporarán una breve introducción a fin de explicar cómo se va a desarrollar el contenido, los temas que se van a trabajar, describiendo cada uno de ellos y su interrelación.
2. Deberán incluir las recomendaciones específicas para el instructor, así como un resumen de las dinámicas, acetatos, fotocopias, materiales y equipo que requiere para el desarrollo de los temas.
3. El objetivo(s) particular(es) del tema (fin o metas que se pretenden alcanzar al finalizar cada unidad)
4. Los resultados de aprendizaje (lo que el participante podrá realizar al terminar el estudio de la unidad)

5. Anotar los temas que se trabajarán (en concordancia con el índice)
6. Los conceptos clave (las palabras más significativas que se trabajarán en el tema y que a la vez, refieren la liga a los criterios de desempeño que señala la NTCL de referencia)
7. Ejercicios de evaluación inicial y final, así como sus respuestas.

Los temas

1. Cada tema será desarrollado de manera completa e integral para brindar los elementos necesarios para su exposición y explicación. La profundidad dependerá del nivel de acercamiento con la NTCL (unidad, elemento y/o criterio de desempeño) y del tema del módulo.
2. El objetivo(s) específico(s) del tema.
3. Comentario de reflexión para el instructor (texto pequeño que señala el contexto, la ubicación y/o la importancia del tema)
4. Ideas relevantes (conceptos preferentemente ligados a la NTCL)
5. Incluir iconos de actividad y tiempo, en cada uno de ellos: la actividad se entenderá como las sugerencias instruccionales para conducir el desarrollo de cada tema, y el tiempo, los minutos previstos para cada actividad.

La secuencia de actividades, deberá referir la lógica de conducción desde su inicio, hasta su conclusión; la retroinformación a los participantes; la forma de cerrar cada tema y cómo vincular un tema con otro.

Las actividades o sugerencias instruccionales pueden ser: la explicación de cada tema, subtema o puntos de aprendizaje; la solicitud de trabajo del grupo o de equipos; la realización de dinámicas grupales o individuales, la aplicación de ejercicios y/o prácticas (dentro y fuera de aula); y, la realización de reflexiones y conclusiones.

Las actividades o sugerencias de aprendizaje también pueden estar ligadas a la presentación de apoyos visuales (acetatos, diapositivas, etc.) los cuales deberán estar numerados de manera secuencial en cada unidad, e incorporarse en la sección de apoyos instruccionales.

Se deben incluir los ejercicios o actividades que se presentan en el manual del participante.

6. Incluir un glosario de términos

Por cada palabra con un significado importante para la función o para la comprensión de la idea central en cada tema, será indispensable describirla y/o definirla en el apartado de glosario. Es conveniente trabajar cada definición relacionada al contexto que se maneja en el tema; y no incluir definiciones capturadas directamente del diccionario, pues resultaría fuera de contexto para el participante.

7. Bibliografía

A efecto de sustentar teóricamente la información, es importante anotar cada libro, revista, periódico, dirección electrónica, norma, artículo o lineamiento que se consulte para reportarlo en este apartado. Además, cada cita trabajada en el contenido, deberá tener su referencia bibliográfica.

C. En el manual del participante

Permanecerá la misma información que tiene el manual del instructor, eliminando:

- Las sugerencias instruccionales
- Los resultados de los ejercicios de evaluación

D. En la carpeta del programa de multihabilidades

1. Identificación del programa

Es la imagen institucional que deberá incluir la referencia al tema del programa y estar diseñado de tal manera que en su interior se distinga para cada módulo el manual del participante y el instructor.

2. Introducción

Dentro de esta parte se deberá señalar la intención, de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), al desarrollar el contenido del curso, así como la intención de los contenidos y su finalidad. Es importante dar la bienvenida al instructor y resaltar la responsabilidad que adquiere al obtener el paquete instruccional.

Una forma de desarrollar la introducción es, dejando ver los beneficios que se obtendrán con el programa, aclarando las habilidades a desarrollar; así como una breve explicación de las NTCL de referencia.

Describir las partes que integran la carpeta y las herramientas que se incluyen para ser utilizadas. Es importante detallar cada uno de estos componentes pues servirá de guía para el instructor en el manejo de la carpeta.

3. Misión institucional

En esta sección se deberá plasmar el ideario de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de la DGCP. Deberá estar presente al inicio del programa y de cada módulo.

4. Índice

Se deberán anotar claramente los temas y subtemas que corresponden al contenido del programa, con la intención de que siendo el primer acercamiento con el material se pueda contar con una visión general del contenido del mismo.

5. Guía visual

Es una imagen gráfica que servirá como mapa mental, para ubicar el programa de multihabilidades en su conjunto; y, para resaltar cada módulo y su contenido.

6. Iconos

Se utilizarán para identificar los diferentes tipos de información manejados a lo largo del contenido.

7. Objetivos

La intención de este apartado es expresar los alcances del curso, a la vez que permiten dirigir todos los esfuerzos en una misma dirección. Los objetivos constituyen un fin deseable y se establecen intencionadamente, describiendo lo que el participante tendrá que hacer o aprender, las condiciones en la manera de hacerlo y el o (los) criterio(s) en el cual se juzgará o evaluará para demostrarlo. Por tanto, se especificarán:

- El objetivo general que expresará la finalidad del programa de multihabilidades.
- Los objetivos particulares, que se refieren a las metas que se desean alcanzar en cada módulo y en cada unidad.
- Los objetivos específicos, serán considerados en cada tema.

8. La duración de cada módulo, expresada en horas.

9. Recomendaciones generales para el instructor

Se refiere a las sugerencias generales respecto al conocimiento del tema del curso, el manejo de la carpeta (manuales del instructor y participante, cartas descriptivas, formatos y apoyos visuales), el equipo requerido, la identificación de las actividades y dinámicas sugeridas, el manejo del tiempo en cada actividad, por tema y unidad; en suma, la organización y planeación del trabajo del instructor.

10. Los manuales para el instructor y para el participante

El instructor tendrá sus propios manuales para poder revisarlos, sin necesidad de la carpeta. Es necesario recordar que estos manuales incluyen recomendaciones específicas para quien va a impartir el curso.

Los manuales del participante también se incluyen en la carpeta. El instructor podrá revisarlos y contrastarlos con los suyos, a fin de identificar las diferencias tanto en los ejercicios como en las actividades o sugerencias instruccionales para cada tema.

11. Las cartas descriptivas

Por carta descriptiva se deberá entender la sección que explica paso a paso cómo impartir el curso, cómo utilizar los materiales y formatos correspondientes a cada tema. Es conveniente detallar las recomendaciones y observaciones adicionales.

Una carta descriptiva se compone de las siguientes partes:

- Título de la actividad o tema
- Objetivo específico (se refiere al fin de la actividad: el "qué")
- Propósito de la actividad (se refiere al "para qué")
- Especificación de los apoyos didácticos y materiales (incluyendo páginas del manual para resolver los ejercicios)
- Procedimiento para el desarrollo de la actividad o del tema (detallar paso por paso la forma de exponerlo: el "cómo")
- Recomendaciones

12. Formatos

En esta sección se encontrarán los instrumentos que se utilizarán en el curso: lista de asistencia, dinámicas (de integración o participación), hojas de ejercicios y evaluaciones.

13. Apoyos visuales

Se refiere a los acetatos con el que el instructor explicará los temas del curso y que deberán incluirse. Es necesario que los acetatos se presenten en archivos magnéticos.

En paralelo a estos lineamientos de diseño pedagógico, se realizó la definición de diseño gráfico para la carpeta y los módulos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

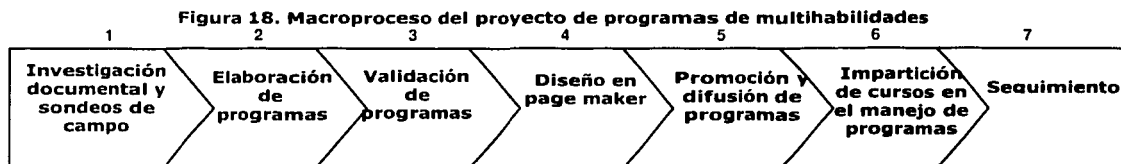
5.4 Resultados

Se completó la definición del proyecto que considera básicamente:

- La identificación del cliente al que van dirigidos los programas de multihabilidades: instructores con experiencia en los procesos de trabajo de las ocupaciones involucradas y/o en el giro de actividad económica a que se refiere cada programa.
- El proceso de elaboración, impartición y seguimiento en siete etapas:



EL PROYECTO, POR PARTE DE LA DIRECCIÓN GENERAL SE VISUALIZÓ DE MANERA PARCIAL. CONSIDERABA SÓLO LA ETAPA DE ELABORACIÓN SIN HABER DEFINIDO SU FUNCIONAMIENTO Y LA ESTRATEGIA PARA HACER LLEGAR ESTA OFERTA DE CAPACITACIÓN A LOS POSIBLES USUARIOS.



Para cada una de estas etapas, se estableció el flujo del proceso, los Instrumentos a utilizar y los indicadores de operación.

Los resultados son, de acuerdo a las etapas:

Etapas 1: Investigación documental y sondeos de campo

Están descritos en el tema 1, en la sección del marco metodológico.

Etapas 2: Elaboración de programas

Al concluir el año de 2001, se elaboraron seis programas de multihabilidades, en el cuadro siguiente, presento una breve descripción sobre su contenido y duración:

Programa	Módulos	Hrs	Dirigido a	NTCL de referencia
Atención a comensales (68 horas)	I. El servicio de alimentos y bebidas	30	Meseros, Garroteros, Hostess, Capitanes	CTUR0032.02 Servicio a comensales
	II. Calidad en el servicio a comensales	20		
	III. Higiene personal y seguridad	18		
Formación de instructores (69 horas)	I. La capacitación: un proceso de aprendizaje en las empresas.	22	Instructores, Capacitadores, Facilitadores	CRCH0387.01 Impartición de cursos de capacitación
	II. Planeación de las acciones de capacitación	15		
	III. Conducción de sesiones de capacitación	20		
	IV. La evaluación de la capacitación	12		
Procesos de manufactura en general (65 horas)	I. Manufactura de productos	15	Obrero general de la industria de manufactura	No tiene
	II. Tecnología básica en los productos de manufactura	20		
	III. Procesos básicos de manufactura	10		
	IV. Aspectos generales de trabajo	20		
Servicios de limpieza a organizaciones (101 horas)	I. Los servicios de limpieza en las empresas	14	Afanadoras, Mozos de limpieza	CSDO0275.01 Servicios básicos de limpieza en el hogar CSCSO509.01 Control interno de los servicios de limpieza
	II. Productos, utensilios y equipo para la limpieza	15		
	III. Técnicas y procedimientos de limpieza	40		
	IV. La seguridad e higiene en el proceso de limpieza	12		
	V. Autogestión empresarial	20		
El pequeño y mediano comercio (103 horas)	I. Las pequeñas y medianas empresas	15	Vendedores de mostrador, Almacenistas,	CCOM0026.01 ompra de mercancías para ventas al menudeo CCOM0028.01 Ventas de mercancías en comercio al menudeo CCOM0020.02 Venta de mercancías en mostrador al menudeo
	II. Atención al cliente y la venta	20		
	III. Procesos administrativos del pequeño y mediano comercio	38		
	IV. Aspectos generales del trabajo	10		
	V. Autogestión empresarial	20		
Procesos de trabajo en la oficina (111 horas)	I. El trabajo en oficina	14	Mensajeros, Recepcionistas, Secretarías, Auxiliares de oficina, Auxiliares de contabilidad (nivel técnico)	CTOF0200.01 Atención al cliente mediante Información documental CINFO0276.01 Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo
	II. La organización de oficina	12		
	III. Elaboración y control de documentos	16		
	IV. Procesos contables y administrativos	16		
	V. Procesador de palabras, Word	13		
	VI. Hojas de cálculo, Excel	21		
	VII. Presentaciones gráficas, Power point	19		

Etapa 3: Validación de programas

Este ejercicio consiste en la revisión de contenidos del programa por parte de un comité integrado por: instituciones educativas, cámaras empresariales, organizaciones sindicales, centros de evaluación de competencias laborales, pequeñas empresas, instructores, y consultores, relacionados con los procesos de trabajo de cada programa.

A cada miembro del comité se le entrega un cuestionario de validación (ver anexo 4), copia de la(s) NTCL de referencia y el programa de multihabilidades. La validación se realizó en marzo de 2002, con los siguientes resultados:

Imagen	Programa	Observaciones del comité
	Atención a comensales (68 horas)	Coinciden en que el programa está completo y estructurado de acuerdo a la lógica de la función.
	Formación de instructores (69 horas)	Las instancias de validación señalan que es un excelente trabajo, pero debido a que se modificó la NTCL, se deberá reestructurar conforme a la nueva norma. Consideran se debe mantener tal cual, la tercera unidad, que se refiere a la impartición de cursos.
	Procesos de manufactura en general (65 horas)	En términos generales, las instancias de validación opinaron que es un buen programa, y sólo se procederá a efectuar correcciones en reducción de tiempos, para que no exceda de 45 horas.
	Servicios de atención y limpieza a organizaciones (101 horas)	Tomando en cuenta la opinión de la Dirección General de Personal de la UNAM, se excluirá el módulo V, y se le dará tratamiento de curso transversal. Asimismo, se estima conveniente su reestructuración en sólo dos módulos.
	El pequeño y mediano comercio (103 horas)	Igual que en el programa anterior, se excluirá el módulo V. Las instancias de validación opinaron que es un trabajo apropiado al trabajador en ese campo, y únicamente se procederá a efectuar correcciones y reducción de tiempos, para que no exceda de 60 horas.
	Procesos de trabajo en la oficina (111 horas)	Conforme a la opinión de las instancias validadoras, en particular, de la Dir. Gral. de Personal de la UNAM, es necesario separar los módulos de office y darles el tratamiento de otro programa, o bien de módulos complementarios. Respecto a los cuatro primeros módulos, sugieren la reducción de tiempos, a efecto de que la duración total no exceda de 50 horas.

Etapa 4: Diseño en page maker

Esta etapa tiene que ver con una serie de especificaciones de diseño gráfico para la edición de los materiales, implica la conversión de los archivos magnéticos de word a page maker.

Etapa 5: Promoción y difusión de programas

La estrategia para hacer llegar la oferta de capacitación se realiza: en los estados, a través de las Delegaciones Federales del Trabajo y la Oficinas Promotoras de Capacitación (OPC); en el Distrito Federal y la zona conurbana, con las OPC, mediante la difusión en sesiones informativas en la DGCP y en exposiciones, ferias y congresos del sector laboral.

Etapa 6: Impartir cursos en el manejo del programa

Para operar esta etapa se consideró conveniente capacitar a instructores, que tienen relación o experiencia en los procesos a los que se refiere cada programa, en el manejo del paquete instruccional. Los instructores son seleccionados a través de las cámaras empresariales, organizaciones sindicales, instituciones educativas y dependencias públicas.

A la fecha de este informe se estableció un programa de colaboración con la Secretaría de Turismo, formando un grupo de 25 personas, las cuales han capacitado ya a 516 meseros distribuidos en la República Mexicana.

Etapa 7: Dar seguimiento

Para obtener información sobre lo que realizan los instructores formados, se establecieron varios candados, entre ellos:

- a. Al término del curso que imparte la DGCP firman una carta compromiso que establece: el capacitar al año un mínimo de 30 personas, y enviar información especificando el número de cursos realizados, número de personal capacitado, empresas participantes y un concentrado de evaluación de cada curso impartido.
- b. La DGCP entregará constancia de acreditación a los trabajadores formados por los instructores.



SI BIEN ESTE PROYECTO HA SIDO EL MÁS TRABAJADO EN TÉRMINOS DE DISEÑO PEDAGÓGICO, Y CON ELLO SE HA FACILITADO LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO FINAL (PROGRAMAS DE MULTIHABILIDADES), HA SIDO SUMAMENTE COMPLICADO EN SU CONSTRUCCIÓN COMO SERVICIO, DADO QUE LA DGCP NO TENÍA UNA VISIÓN GLOBAL DEL MISMO.

AL MOMENTO DE ESTE INFORME, SEGUIMOS ELABORANDO PROGRAMAS Y JUSTIFICANDO EN TEORÍA Y APLICACIÓN LAS DECISIONES QUE DICTAN LAS AUTORIDADES (CON DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MOD 8745
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO



REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para realizar el análisis y emitir las recomendaciones y reflexiones, utilicé este cuadro que concentra la información vertida en los temas anteriores:

Variable	Tema	Formación de recursos humanos	Diplomado en productividad	Guías técnicas temáticas	Guías técnicas empresariales	Programas de multihabilidades
Producto y/o servicio		Cursos	Materiales y cursos	Materiales	Materiales	Materiales y cursos
Metodología		Documental	Documental	Documental	Campo y documental	Campo y documental
Dirigido a (tipo de usuario)		Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos	Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos	Responsables de las áreas de calidad	Empleadores	Trabajadores operativos
Diseño (servicios en el marco de las atribuciones de la DGCP)		Si	Si	Si	Si	Si
Objetivos						
• Organizacionales		✓	✓	✓	✓	✓
• Instruccionales		✓	✓	✓	✓	✓
• Por su tipo (centrados en....)		Conocimientos y actitudes	Conocimientos y actitudes	Conocimientos	Conocimientos y destrezas	Destrezas
Tiempo						
• Duración		Entre 15 y 20 hrs por curso	De 120 a 220 hrs	De acuerdo al lector	De acuerdo al lector	Entre 40 y 120 hrs
• Frecuencia		En 1 semana	6 meses mínimo 1 año máximo	No definida	No definida	No definida
• Dentro (Jornada laboral)		✓	✓	✓	✓	✓
• Fuera (Jornada laboral)		--	--	✓	✓	✓
Contenido						
• Problemas a tratar		Sencillos	Complejos	Sencillos y complejos	Sencillos	Sencillos y complejos
• Método para organizarlo		Lineal	Mixto	Lineal	Modular	Mixto
• Adecuación al resto de los elementos del diseño		✓	✓	✓	✓	✓
• Claridad conceptual		✓	✓	✓	✓	✓
Actividades						
• Rompimiento de hielo		✓	✓	--	--	✓
• Vinculación		✓	✓	--	--	✓
• Favorecedoras de aprendizaje		✓	✓	✓	✓	✓
• Fijación		✓	✓	✓	✓	✓
• Evaluación		✓	✓	--	--	✓
Recursos auxiliares		✓	✓	--	--	✓
Evaluación de:						
• Reacción		✓	✓	--	--	✓
• Aprendizaje		--	✓	--	--	✓
• Utilización		✓	✓	--	✓	✓
• Resultados		✓	Medido por el usuario	--	--	--
Estrategia para hacer llegar la oferta de capacitación		DFT, Empresas, Sindicatos	DFT	DFT, Internet	DFT, OPC, Internet	DFT, OPC
Diseño global						
• Orientado a provocar cambios en la organización		✓	✓	✓	✓	--
• Orientada a mejorar el desempeño		✓	✓	--	✓	✓
• Accesible al sector laboral del país		✓	--	✓	✓	--
Funcionamiento		De 1991 a 1997 7 años	De 1991 a 1996 6 años	De 1996 a 2000 4 años	De 1998 a 2000 2 años	De 2001 a - - -
Accesibilidad (requisitos para otorgar el servicio)		Aula y equipo	Aprobación de la Universidad	Ninguno	Ninguno	Múltiples requisitos
Trabajadores beneficiados		29,578 personas	408 líderes sindicales	No se tiene el dato	631 empresas	68 personas

DFT = Delegaciones Federales del Trabajo.

OPC = Oficinas Promotoras de la Capacitación.

El resumen reflexivo sobre esta experiencia laboral acumulada lo planteo en cuatro orientaciones:

- La primera se refiere a los materiales y cursos desarrollados.
- La segunda se relaciona con los aspectos que deberían considerarse para fortalecer los servicios.
- La tercera alude al marco para diseñar una política pública en materia de capacitación.
- La cuarta proporciona elementos de soporte para el desempeño del pedagogo en este ámbito.

Materiales y cursos desarrollados

Cada tipo de curso y/o material elaborado ha sido diseñado para usuarios definidos en términos generales, sin embargo, no se han considerado las condiciones, necesidades y requerimientos del usuario final, por ejemplo:

Se diseñó un programa de multihabilidades para el obrero general de la industria manufacturera con una duración de 65 horas.

Su diseño obedece a que es la ocupación más demandada en nuestro país, pero difícilmente una empresa accede a capacitar al obrero, cuando a éste lo ubica en los niveles más bajos de su estructura jerárquica realizando actividades elementales en el proceso de producción, que para el empleador y/o administrador, supuestamente no requieren de una preparación adicional.

Si bien las guías técnicas empresariales y los programas de multihabilidades tienen una construcción más sólida en su estructura metodológica, basada en sondeos de campo y la validación de terceros, de acuerdo a los resultados se beneficiaron más trabajadores con la formación de recursos humanos; el diplomado en productividad y las guías técnicas temáticas.

Efecto que asocio en un primer momento, al funcionamiento, accesibilidad y estrategias para hacer llegar la oferta de capacitación, así como a las condiciones económicas, políticas y la "moda de la calidad" en el periodo 1991 - 1997; lapso en que el sector laboral ubicaba como estrategia, disminuir sus costos con el reto de mantener y/o mejorar la calidad de sus productos o servicios. Se concatenó la oferta de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) con la demanda empresarial y sindical.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El "efecto multiplicador" con el que operaban y operan los cursos, cubre un ínfimo porcentaje de la población económicamente activa (PEA), y los costos para la DGCP en cuanto a: personal, infraestructura, reproducción del material y traslados; resultan excesivos en relación con los resultados cualitativos y cuantitativos, por varias razones:

Al impartir un curso, que implica un costo, se establece el compromiso de que los participantes realicen un efecto multiplicador. Actividad que conlleva un riesgo implícito, se descansa en una tercera persona la responsabilidad de transmitir la información del curso y ésta lo hace también al capacitar a otras, formándose una cadena. Esta secuencia conduce inevitablemente a la pérdida de calidad y cantidad de la información.

A través de la evaluación de reacción, sólo se capta la opinión o juicio del producto/servicio, difícilmente se obtienen datos sobre la contribución de éstos a los objetivos de la empresa. El seguimiento siempre ha quedado en el plano experimental. Sobra decir, que también representan un costo.

Los productos/servicios son accesibles (gratuitos), pero no se difunden de manera masiva, porque representaría contar con un presupuesto mucho mayor; de esta forma se debe pensar en una estrategia masiva y a la vez selectiva, para que la población beneficiada, represente por lo menos una décima parte de la PEA (aproximadamente 312 mil 290 trabajadores)

A partir de 1997, el funcionamiento de los productos ha estado asociado a los cambios de Director General y no a un diagnóstico objetivo de las necesidades de capacitación, sobre todo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

De esta manera, cuando los productos/servicios inician su operación y difusión, una nueva administración determina cancelarlos para dar inicio a un nuevo proyecto, desconociendo el trabajo operativo realizado y sin analizar el impacto en términos de beneficio para el sector productivo.

Asimismo, cada administración se privilegia dando a los productos el sello personal del directivo en turno, dejando en segundo término el enfoque, visión y carácter institucional.

Continuamente se confunde el punto de unión entre el propósito y resultados que se deben dar a la población, con el propósito/resultados que asumen los directivos hacia los niveles superiores de la DGCP, STPS, y el gobierno federal.

Aspectos a considerar para fortalecer los servicios

Aunque se determina la problemática de manera documental y/o en campo, se contrasta con técnicos involucrados en cada tema, y se consulta en los centros especializados en la materia para obtener la información que sustenta el contenido de cada producto; hace falta un puente entre el material diseñado y el usuario final.

Califico de equívoco partir de la decisión directiva para generar un producto o servicio, sin considerar los requerimientos del sector laboral en materia de capacitación.

Por ello, identificar al usuario final implica dos funciones básicas: la mercadotecnia y la innovación, funciones que no son consideradas en el diseño de los materiales y/o servicios de la DGCP.

La mercadotecnia indica un análisis de las necesidades, realidades y valores de los clientes, e implica a su vez, definir una serie de acciones que aseguren la distribución o aplicación; por tanto, la meta es satisfacer necesidades entendiendo cómo nuestros productos o servicios lo logran.

La innovación, como segunda función, debe estar orientada no sólo a proveer bienes y servicios, sino a repensarlos para hacerlos mejor y más económicos, en beneficio del crecimiento, expansión y cambio, procesos que de manera natural se dan cualquier centro de trabajo.

La innovación y la mercadotecnia no pueden considerarse por separado, deben incluirse en el diseño de los materiales y los servicios.

En este sentido, la incorporación de medios audiovisuales y el uso de la tecnología (multimedia, Internet, videos) podría garantizar la homogeneidad de los materiales, mantener la calidad y la posibilidad de re-transmitir los contenidos hasta alcanzar niveles de penetración que los haga eficientes en términos pedagógicos, económicos y de beneficio para el sector laboral.

Aunado a los párrafos anteriores, la gestación de los productos se realiza de forma cupular sin una definición precisa: el director general piensa en el producto (qué); el director de área con su interpretación lo enriquece en términos generales; el subdirector, elabora el proceso que supone dará resultados (cómo); los jefes de departamento lo operan (preguntándose, la mayoría de las veces con qué); así mientras no exista un diseño integral del producto o servicio, continuará siendo complicada la co-responsabilidad para incrementar el apoyo hacia el sector laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Marco para diseñar una política pública en materia de capacitación

El diseño de una política pública implica tener presente que:

1. No todo lo que hace el gobierno es una política pública, ya que esta última se refiere al diseño de estrategias para la solución de problemas sociales.
2. Para elaborar políticas públicas se requiere tener conocimientos técnicos y un proyecto social definido.
3. Es importante mantener una actitud de liderazgo, que se refleje como una fuerza política, capaz de influir en las decisiones e incidir en la sociedad.

Por tanto, la DGCP:

- Debe rescatar las investigaciones significativas que se generan en torno al mundo del trabajo, a fin de identificar la problemática en materia de capacitación.
- Una vez detectada dicha problemática, definir las áreas de oportunidad y establecer los espacios y el orden de prioridad a atender, con base en la infraestructura y los recursos disponibles.
- Establecer y conservar un diálogo con los sectores a fin de ubicar las posibilidades de acción en niveles macro; acercarse al usuario final para asegurar que el producto esté a su alcance.

Lo anterior representa la base para el diseño de la política pública referida; y en consecuencia, reunir al equipo técnico para establecer, elaborar y operar el producto que responda a la demanda de capacitación.

Desempeño del pedagogo en la capacitación

En una trayectoria de diecisiete años de trabajo, he tenido contacto con infinidad de empresas de diversos tamaños en sus respectivas áreas de capacitación, y ese contacto me ha llevado a cuestionar continuamente mi actividad profesional como pedagoga.

He querido concluir las reflexiones con este tema, porque a diferencia de otras propuestas que indican que se debe reforzar en la carrera lo relacionado al proceso capacitador, hago un planteamiento elemental:

Por qué cuando una empresa tiene un problema financiero, recurre al contador; cuando tiene un problema legal, utiliza los servicios de un abogado; si el problema es de productividad, acude un ingeniero; pero cuando tiene problemas en el diseño de contenidos educativos para mejorar el desempeño laboral de las personas/puesto/ocupación, cualquier profesión es bien recibida, y recurren a todos, menos al pedagogo.

Es cierto que gracias a la gran experiencia de mis profesores, recibí las herramientas necesarias para desempeñar y cuestionar, de manera efectiva, lo relacionado con la educación, pero al enfrentarme al mundo del trabajo, tenía huecos conceptuales y realidades diferentes (dejo de lado la desvinculación teoría y práctica, o la de universidad y planta productiva) que tenía que afrontar.

Durante este tiempo he confirmado que el pedagogo debe procurarse una cultura adicional en las materias de:

- Economía básica y finanzas para no financieros, porque se puede trabajar en una institución pública que se basa en presupuestos, o en una institución privada que se mueve a través del capital.
- Mercadotecnia, porque permite traducir los intereses de las empresas, reconocer la estrategia del negocio en tanto productos y clientes, y aporta los elementos indispensables para vender/ofrecer nuestros conocimientos en términos de costo/beneficio.
- Administración de la producción, para identificar los procesos de trabajo y medir la aportación y/o contribución del recurso humano en dichos procesos.
- Administración de recursos humanos, porque facilita la aplicación de estrategias que modifican el comportamiento de las personas.
- En suma, todo aquello que interviene en el mundo del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Finalmente, ser proactivos y no reactivos, es una cuestión que no se enseña en una carrera, estar actualizado y moverse dinámicamente en el entorno es una responsabilidad personal.

Aprendí a mover las piezas sobre el tablero, el juego depende de mí.

Referencias y obras consultadas

- ALBRECHT, Karl (1996) La misión de la empresa. España. Paidós Ibérica.
- ALONSO, C.M. y D-J. Gallego (1992) "Cómo aprende el adulto" en A. Medina, Formación de educadores de adultos. Programa de Formación de Profesorado. Madrid. UNED
- ARNNAZ, José A. (2000) La planeación curricular. 8ava. Reimpresión de la 2ª. Edición. México. Trillas.
- ARGÜELLES, Antonio (compilador) (2000) Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México. Limusa/Noriega.
- ARIAS GALICIA, Fernando (1994) Capacitación para la competitividad y la colaboración. México. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C.
- ARNOLD Marcelo y Francisco Osorio (1998) Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>
- AUSTIN Millán, T. (2000) Fundamentos socioculturales de la educación. Teoría de sistemas y sociedad. Disponible en: http://www.geocities.com/tomaustin_cl/soc/sistema.htm
- BAIN, David (1993) Productividad: la solución a los problemas de la empresa. México. Mc Graw Hill.
- BARBAGELATA, Héctor (1981) La legislación mexicana sobre capacitación y adiestramiento desde la perspectiva del derecho latinoamericano. México. STPS-UCECA.
- BARBAGELATA, Héctor Hugo (1981) La legislación mexicana sobre capacitación y adiestramiento desde la perspectiva del derecho latinoamericano. México. STPS
- CASARINI Ratto, Martha (1999) Teoría y diseño curricular. 2ª. Edición. México. Trillas.
- CASTILLO, Juan (1988) Las nuevas formas de organizar el trabajo. 3ª edición. Madrid. Ed. Ministerio de Trabajo Social y Seguridad Social. P. 573
- CAZAU, Pablo (2001) Andragogía. Disponible en http://galeon.hispavista.com/pcazau/artdid_andra.htm
- CHIAVENATO, Adalberto (1993) Iniciación a la planeación y el control de la producción. Mc Graw Hill. México
- CONOCER (1996) Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas. México. CONOCER.
- D.O.F. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Versión actualizada. Publicada el 29.12.1976

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- D.O.F. Acuerdo Delegatorio. Publicado el 09.04.1998
- D.O.F. Acuerdo Desregulatorio. Publicado el 31.06.1997
- DE LA CERDA, Gastelum José (1990) Breve panorama de la productividad y la calidad en México en Management Today. Octubre 31 de 1990. pp. 6 – 18. México.
- DGTI – PMETyC (2002) La formación basada en competencia laboral. Módulo 4. Antología del diplomado: Educación y capacitación basadas en competencia laboral. México: SEP.
- FLETCHER, Shirley (2000) Análisis de competencias laborales. Herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos. México. Panorama.
- FREIRE, P. (1993) Una pedagogía para el adulto. Buenos Aires. Espacio Editorial.
- GARCÍA, Anselmo y Andrés Hernández (1995) Innovación en la empresa y dinámica de negociación. Ginebra. OIT.
- GARRO, N. et all (1997) Situación ocupacional y niveles de ingreso de los trabajadores en relación con su educación y capacitación. México. STPS.
- HARDINGHAM, Alison (2001) "Psicología para capacitadores". México. Panorama.
- INEGI (1994) Censos económicos 1994. Tabulados básicos. México. INEGI.
<http://www.inegi.gob.mx>
- INEGI-NAFIN (1993) La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. No. 7. México. INEGI. p. 15 – 31.
- KAUFMAN, Roger A. (2000) Planificación de sistemas educativos. Ideas básicas concretas. Reimpresión 2000 de la 2ª. Edición. México. Trillas.
- KNOWLES, Malcom, et all. (2001) Andragogía. El aprendizaje de los adultos. México. Oxford University Press. 1a. Edición en español. Traducción: María de los Ángeles Izquierdo, de la 5ª edición en inglés de The Adult Learner.
- LÓPEZ Camps, Jordi e Isaura Leal Fernández (2002) Aprender a planificar la formación. España. Paidós Ibérica.
- MENDOZA Núñez, Alejandro Capacitación para la calidad y la productividad. México. Trillas
- MERTENS, L. Y Laura Palomares (1999) Globalización: Factores determinantes, tendencias y contradicciones. La economía del aprendizaje. México. Documento disponible en Lape@servidor.unam.mx
- MERTENS, Leonard. (s/f) Competencia laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. México. CONOCER – CINTERFOR.
- OIT (1994) Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias. 2ª edición. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo. P. 46 – 50.

- OIT. Introducción al estudio del trabajo. Publicado con la dirección de George Kanawaty. 4ª edición. Ginebra. OIT.
- OUCHI, W. (1986) La organización Z. México. SITESA. Adison Wesley Iberoamericana.
- PINTO Villatoro, Roberto (1992) Proceso de capacitación. México. Diana
- PLEH, Peter C. Y Brenda T. Lester (1993) Capacitación de las personas de edad. Manual de orientación. Ginebra. OIT
- PROKOPENKO, Joseph (1987) La gestión de la productividad. Ginebra. OIT.
- REZA Trosino, Juan Carlos (1999) Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal. Serie Formación de instructores. 2ª. Reimpresión. México. Panorama.
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro (1992) Administración de la capacitación. México. Diana
- RONQUILLO Horsten, José Luis (2000) Desarrollo de multihabilidades. Un sistema alternativo de trabajo. México. Panorama.
- SAÉNZ, Josué (s/f) Economía mexicana: perspectiva y prospectiva. Mimeógrafo. 27 pág.
- SCHMELKES Sylvia y Judith Lalman (1996) La educación de adultos: estado del arte. Hacia una estrategia alfabetizadora para México. México. INEA
- SEP - CONACYT (1997) Seminario sobre cambio tecnológico y organizacional y empresa flexible. México. Madero, S.A. de C.V.
- SIEM. Estadísticas. Tamaño de empresa. Disponible en www.siem.gob.mx/portalsiem/estadísticas
- SILICEO Alfonso (1987) Capacitación y desarrollo de personal. 5ª. Reimpresión. México. Limusa.
- STPS (1997) Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995 - 2000. México. STPS.
- STPS (1987) Reglamento Interior. México. STPS.
- STPS (1990 - 1994) "Programa Nacional de Capacitación y Productividad". México: STPS
- STPS (1991) Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990 - 1994. México. STPS
- STPS (1992) Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Competitividad. México. STPS.
- STPS (1993) Reglamento Interior. México. STPS.
- STPS (1994) Reglamento interior. México. STPS.
- STPS (1995 - 2000) "Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales". México: STPS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- STPS (1996) Ley Federal del Trabajo. México. STPS
- STPS (1997a) Programa de impulso a la capacitación y la productividad. México. STPS. DGCP.
- STPS (1997b) Reglamento interior. México. STPS
- STPS (1998a) Manual de organización específico de la DGCP. México. p. 19-33.
- STPS (1998b) Reglamento interior. México. STPS
- STPS (1999) Conoce tu secretaría. Origen, misión y estructura. México. STPS
- STPS (2000) Empleo y necesidades de capacitación en mercados regionales de trabajo en México. México. . STPS. Capítulo 10. p. 10.26.
- STPS (2000) Manual de organización y de normas y de procedimientos de la DGCP. México. STPS. p. 7 - 19.
- STPS (2001) Reglamento interior. México. STPS
- STPS (2002) Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social 2002. México. STPS. p. 66 - 69.
- STPS. Catálogo Nacional de Ocupaciones. México. STPS. (disco compacto)
- STPS. Informe de labores. 1991 - 1992. México. STPS.
- STPS. Informe de labores. 1992 - 1993. México. STPS.
- STPS. Informe de labores. 1993 - 1994. México. STPS.
- STPS. Informe de labores. 1994 - 1995. México. STPS.
- STPS. Informe de labores. 1995 - 1996. México. STPS.
- STPS. Informe de labores. 1996 - 1997. México. STPS.
- UNESCO. La Declaración de Hamburgo. En UNESCO (1997: Hamburgo) Memorias de la V Conferencia Mundial de Educación de Adultos. Bogotá. Icfes
- VON BERTALANFFY, Ludwing (1976) Teoría general de los sistemas. España. F.C.E.



Anexos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo 1. Instrumentos e instructivos.

Instrumentos utilizados en las guías técnicas empresariales

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social de la empresa:														
Instrucciones: Con base en el criterio de existencia, marque una ✓ las casillas SI o NO, según corresponda a lo observado en el centro de trabajo.														
Localización	SI	NO												
Fácil ubicación														
Rutas de acceso directo														
Transporte público accesible														
Número exterior visible														
Cartel o letrero de la empresa a la entrada														
Fachada y entorno exterior agradable														
Total														
Vigilancia	SI	NO												
Personal uniformado														
Registro de entrada (identificación, cita, etc.)														
Área de recepción														
Zona para estacionamiento														
Total														
División de las áreas de trabajo	SI	NO												
Zonas de trabajo claramente marcadas														
Espacios de trabajos libres y organizados														
Áreas de capacitación														
Áreas para almacenamiento de materias primas y producto terminado														
Comedor o área destinada para alimentos														
Ruta de producción o de servicios														
Cartelones motivacionales														
Total														
Seguridad industrial	SI	NO												
Rutas de evacuación delimitadas														
Letreros sobre seguridad industrial														
Escaleras con pasamanos														
Maquinaria con protectores														
Iluminación solar														
Instalaciones eléctricas seguras														
Ventilación														
Líneas de restricción														
Equipos de protección personal														
Instalaciones sanitarias limpias														
Instalaciones hidráulicas (drenaje y alcantarillado) adecuadas														
Áreas limpias y agradables														
Total														
Gestión de la producción	SI	NO												
Supervisión de labores														
Control de asistencias														
Niveles jerárquicos definidos														
Control de producto (s) o servicio (s)														
Tableros de control de producción visibles														
Maquinaria y equipo limpios y ordenados														
Máquinas empleadas al 100%														
Se observa organización del trabajo														
Total														
Total														
Porcentaje														
Observaciones adicionales														
Responsable de la visita														
Nombre	Cargo	Fecha de elaboración												
		<table style="border-collapse: collapse; margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">d</td> <td style="text-align: center;">d</td> <td style="text-align: center;">m</td> <td style="text-align: center;">m</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">a</td> </tr> </table>							d	d	m	m	a	a
d	d	m	m	a	a									

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Recomendaciones para el llenado del formato:

- Llenar un formato por cada empresa visitada.
- No entregar, ni mostrar al empresario, es de uso exclusivo para el investigador.
- Registrar la información observada durante la primera y/o segunda visita a la empresa, por lo que se recomienda familiarizarse con anterioridad con cada uno de los puntos que integran la lista de verificación.
- Llenar el formato a máquina o en la computadora, de acuerdo a lo observado dentro y fuera de la empresa y aplicando el criterio de existencia en cada uno de los puntos.
- **Nombre o razón social.** Anotar completo el nombre o razón social de la empresa conforme al registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s). Si tiene nombre comercial, señalarlo entre paréntesis.
- Indicar para todos los factores la respuesta que corresponda (SI o NO).
- Sumar por tipo de respuesta el total de cada factor en las casillas correspondientes, y obtener el gran total que incluya el de todos los factores.
- Calcular el porcentaje correspondiente al gran total de las casillas SI y NO.
- **Observaciones adicionales.** En caso de existir comentarios adicionales del investigador, escribirlas en el espacio correspondiente.
- **Responsable y cargo.** Escribir el nombre completo, cargo y asentar firma de la o las personas responsables de la visita.
- **Fecha de elaboración.** Indicar con números arábigos y dos dígitos el día, mes y año en que se elaboró.
- Archivar en el expediente respectivo de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS

Confidencialidad de la información:

De acuerdo con las disposiciones en vigor del artículo 38 de la Ley de Información Estadística y Geográfica. "Los datos e informes que los particulares proporcionen para fines estadísticos o provenga de la observancia de los principios de confidencialidad y reserva no podrán comunicarse en ningún caso, en forma nominativa o individualizada, ni harán prueba ante autoridad administrativa o fiscal, ni en juicio o fuera de él".

Datos generales de la empresa			
Nombre o razón social			
Calle		Nº. Exterior	Nº. Interior Colonia
Localidad		Código Postal	Municipio o delegación política
Entidad federativa		Teléfono (s)	Fecha inicio de operaciones
Actividad específica o giro			

Datos del entrevistado	
Nombre	
Puesto o cargo	
Antigüedad en la empresa	_____ años _____ meses

Responsables de la visita <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nombre</td> <td style="width: 50%;">Cargo</td> </tr> </table>	Nombre	Cargo	Sello de la empresa				
Nombre	Cargo						
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Fecha</td> <td style="width: 33%;">mes</td> <td style="width: 33%;">año</td> </tr> <tr> <td>día</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Fecha	mes	año	día			
Fecha	mes	año					
día							

Este cuestionario tiene el propósito de identificar fortalezas y debilidades de las empresas de un mismo giro de actividad económica, en cuanto a la productividad, calidad, capacitación y remuneraciones.

La información se utilizará para determinar las características de organización del trabajo y de gestión de recursos humanos que tiene un giro específico.

Lo anterior, forma parte de una investigación sobre la modernización de los mercados laborales, por lo que le solicitamos conteste el cuestionario con veracidad.

El resultado de la investigación, una vez concluida, podrá ser consultado por usted en nuestro centro de documentación sito en Azcapotzalco-La Villa N°. 209, Col. Santo Tomás.

Gracias por su colaboración.

Instrucciones:

El cuestionario de las páginas siguientes describe los 14 factores más comunes para evaluar el funcionamiento de una empresa.

- Para cada factor indique con una "**X**", en la parte derecha del cuestionario, la opción que mejor describa el funcionamiento de su empresa, usando la escala que a continuación se presenta:

Siglas	Significa
S.	Si o Siempre.
CS	Casi Siempre.
AV.	Algunas Veces.
N	No o Nunca.

Ejemplo:

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
1.	Objetivos organizacionales				
	¿Los objetivos de la empresa son claros?		X		
	¿El personal los conoce y los entiende?			X	
	¿Son realistas y desafiantes a la vez?		X		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
1.	Objetivos organizacionales				
	¿Existen en la empresa objetivos estratégicos claramente definidos?				
	¿El personal los entiende?				
	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando las condiciones cambiantes de la empresa, clientes y competidores?				
	¿Los trabajadores participan en la elaboración o modificación de los objetivos?				
2.	¿Hay objetivos claros para todas las funciones y procesos?				
	Responsabilidad de funciones				
	¿Los trabajadores conocen sus funciones y qué se espera de ellos?				
	¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización?				
	¿Los trabajadores están preparados para asumir nuevas funciones?				
3.	Eficacia/ eficiencia				
	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?				
	¿El trabajo se realiza a tiempo y con la calidad acordada?				
	¿Aprovechan adecuadamente los recursos disponibles de la empresa?				
	¿Es aceptable el porcentaje de error y desperdicio?				
4.	Toma de decisiones				
	¿Se manifiesta liderazgo en las personas que desempeñan funciones de supervisión?				
	¿Las decisiones son tomadas con oportunidad?				
	¿Las decisiones están basadas en información suficiente?				
	¿En las decisiones participan los trabajadores?				
5.	Delegación de responsabilidades o funciones				
	¿Hay delegación de responsabilidades?				
	¿Las capacidades de los empleados son aprovechadas de la forma más óptima para obtener los resultados deseados?				
	¿Los supervisores orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo?				
	6.	Comunicación y coordinación interna			
¿Funcionan como un equipo?					
¿Es necesario tener mayor disciplina en algunas áreas?					
¿Se mantienen entre ustedes suficientemente informados?					
¿Sus medios de comunicación son adecuados?					
7.	¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?				
	Comunicación y coordinación externa				
	¿Los trabajadores de la empresa conocen quiénes son sus "clientes"?				
	¿Conocen lo que el cliente espera?				
	¿Los proveedores entregan los pedidos de acuerdo a las especificaciones requeridas?				
8.	¿Hay intercambio de información con otras empresas?				
	Instalaciones y equipo				
	¿El entorno físico contribuye al bienestar y la eficacia de los trabajadores?				
	¿Se observa orden y limpieza en la empresa?				
	¿Existen los señalamientos necesarios en las zonas de riesgo?				
9.	¿Los trabajadores conocen las normas de seguridad para usar cotidianamente el equipo y los materiales?				
	Cultura de calidad				
	¿Los trabajadores entienden la calidad como parte primordial de sus productos y/o servicios?				
	¿ Los trabajadores conocen cuáles son los estándares de calidad?				
	¿Los trabajadores revisan la calidad de su propio trabajo?				
	¿Exigen calidad entre ustedes?				

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
10.	Creatividad e innovación				
	¿Existe conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con las actividades de la empresa?				
	¿ Los trabajadores son suficientemente flexibles cuando la empresa tiene que ampliar o enriquecer las tareas?				
	¿Están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo?				
	¿Se realizan nuevas tecnologías de producción?				
	¿Se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajo?				
	¿Usan técnicas innovadoras para resolver problemas?				
	¿Se mantiene actualizado al personal sobre los cambios organizacionales, de tecnología y procedimientos generados en la empresa?				
11.	Compromiso				
	¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas?				
	¿ Los trabajadores apoyan las acciones de mejora y desarrollo?				
	¿ Los trabajadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?				
	¿ Los trabajadores se preocupan por mantenerse actualizados para enriquecer las actividades que desempeña?				
12.	Reconocimiento y recompensas				
	¿La gente es elogiada cuando realiza bien su trabajo?				
	¿Los logros de las metas incrementan las oportunidades de promoción y desarrollo de los trabajadores?				
	¿Se otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?				
	¿Las metas para otorgar incentivos se determinan conjuntamente con los trabajadores?				
	¿Para calcular los incentivos de los trabajadores, la empresa emplea un método o procedimiento?				
13.	Desarrollo del personal				
	¿Se llevan a cabo acciones de capacitación para todos los trabajadores?				
	¿La capacitación que se otorga a los trabajadores se basa en un sistema o procedimiento estructurado y permanente?				
	¿Se realizan mediciones del costo-beneficio de la capacitación?				
	¿Se concientiza a los trabajadores para capacitarse?				
	¿La empresa ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos?				
	¿La formación es pagada por la empresa?				
	¿La rotación, variación de funciones y promoción en el empleo se da por la naturaleza del trabajo?				
	¿Las acciones de capacitación se vinculan con los objetivos de la empresa?				
	¿Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del trabajador?				
	¿Existe un plan para el desarrollo individual del empleado?				
	¿En la empresa se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros?				
	¿Se capacita a los trabajadores para asumir nuevas funciones?				
14.	Entorno y clima laboral				
	¿Los trabajadores se sienten a gusto laborando juntos?				
	¿Se conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia?				
	¿Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral?				
	¿Son bajos los niveles de ausentismo?				
	¿Se realizan esfuerzos por disminuir los tiempos de entrega?				
	¿Se tienen controles efectivos sobre los procesos mas importantes de la empresa?				
	¿Existe cordialidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa?				
	¿Se respetan las habilidades y la personalidad de los demás?				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responda, por favor, estas preguntas

En los últimos dos o tres años....

¿Cuál es el área de mayor importancia en su empresa?

¿Cuáles son los programas que su empresa:

¿ Ha puesto en marcha en los últimos tres años?

¿ Piensa continuar en los próximos tres años ?

¿Cuáles son los tres principales problemas que tiene su empresa?

EVALUACIÓN GLOBAL

Con base en sus respuestas anteriores, otorgue una evaluación global para cada factor. La evaluación debe reflejar el estado general de funcionamiento y operación de cada factor. Utilice la siguiente escala:

VALOR	SIGNIFICADO
1	Mal
2	Regular
3	Bien
4	Muy bien

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	1	2	3	4
1	Objetivos organizacionales				
2	Responsabilidad de funciones				
3	Eficacia/ eficiencia				
4	Toma de decisiones				
5	Delegación de responsabilidades o funciones				
6	Comunicación y coordinación interna				
7	Comunicación y coordinación externa				
8	Instalaciones y equipo				
9	Cultura de calidad				
10	Creatividad e innovación				
11	Compromiso				
12	Reconocimiento y recompensas				
13	Desarrollo del personal				
14	Entorno y clima laboral				
TOTALES DE LA EVALUACION GLOBAL					

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

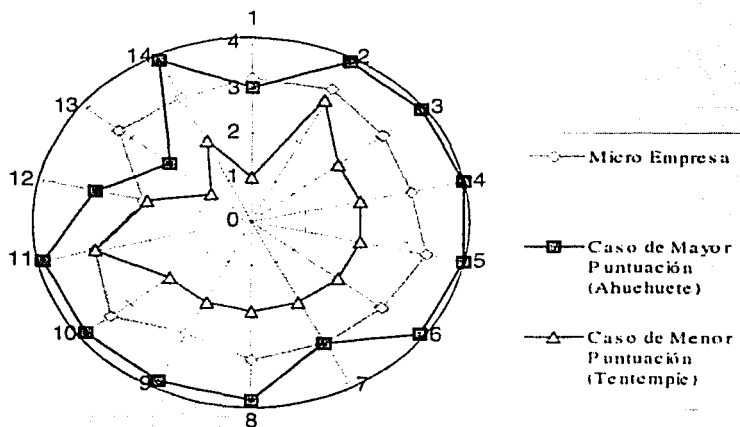
CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS

Recomendaciones para su llenado:

- Llenar un cuestionario por cada empresa visitada.
- Llenar con anterioridad la información correspondiente a los datos generales de la empresa, tomando como fuente los datos proporcionados en el reporte de primera visita.
- En caso de entregar el cuestionario al empresario durante la primera visita de acercamiento, aclarar que es exclusivamente para su lectura, y que éste se llenará conjuntamente en la segunda visita.
- Establezca un clima de confianza al iniciar la entrevista para la aplicación del cuestionario.
- Explique claramente las Instrucciones al empresario y el uso que se dará a la Información que proporcione antes de iniciar con las respuestas de cada uno de los factores.
- Procure no alargar mucho la aplicación del cuestionario, ni permitir la divagación sobre temas no pertinentes.
- Llene el formato de acuerdo a las respuestas que proporcione el empresario y con base en la escala de valoración sugerida en el cuestionario.
- Indicar para todos los factores la respuesta que corresponda (S, CS, AV, N)
- Indicar en la evaluación global, los valores que correspondan a cada uno de los factores de acuerdo a la escala utilizada.
- Al finalizar la aplicación del cuestionario y de conformidad con el empresario, solicitar el sello de la empresa y/o la firma de un representante en la hoja de datos generales.
- Dejar abierta la posibilidad de una reunión posterior o de peticiones adicionales de información.
- Archivar el cuestionario en el expediente de la empresa.

GRAFICAS DE FACTORES Micro Empresa

1. Objetivos
2. Responsabilidad de funciones
3. Eficacia/Eficiencia
4. Toma de decisiones
5. Delegación de responsabilidades o funciones
6. Comunicación y coordinación internas
7. Comunicación y coordinación externas
8. Entorno físico
9. Conciencia de calidad
10. Creatividad e innovación
11. Compromiso
12. Reconocimiento y recompensas
13. Desarrollo del empleo
14. Entorno general



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Instructivo para el llenado del formato:

Instrucciones generales

- Entregar el formato al empresario explicando los objetivos del instrumento, las instrucciones de llenado y el uso que se dará a la información que proporciona.
- Solicitar al empresario el formato y conservarlo en el expediente de la empresa.

Formato de inventario de recursos humanos

Hoja ___ de ___. Reproducir el formato tantas veces como sea necesario, indicando en las líneas el número de hoja que se está llenando y el número total de hojas del cual se compone el listado.

Nombre o razón social. Anotar completo el nombre o razón social de la empresa conforme al registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s). Si tiene nombre comercial, señalarlo entre paréntesis.

Fecha de elaboración: Indicar con números arábigos y dos cifras el día, mes y año de la fecha de elaboración.

Número. Anotar con números arábigos progresivos el total de trabajadores que se enlisten.

Nombre. Anotar el nombre de cada uno de los trabajadores que conforman la organización.

En caso de que se trate de una empresa con varias sucursales, solicitar únicamente los datos del total de trabajadores de la sucursal donde se aplica la estrategia de investigación.

Edad. Indicar con números arábigos la edad en años para cada uno de los trabajadores enlistados.

Formación académica. Indicar el último grado de estudios de cada uno de los trabajadores.

Puesto de trabajo. Escribir el nombre completo del puesto específico que ocupa actualmente el trabajador.

Área de trabajo. Anotar el nombre completo del área de trabajo a la que pertenece administrativamente el puesto.

Fecha de ingreso. Anotar con números arábigos y dos dígitos el día, mes y año en que ingresó el trabajador a la empresa.

Fecha de inicio en el puesto Anotar con números arábigos y dos dígitos el día, mes y año en que el trabajador inició las actividades en el puesto actual.

Nivel ocupacional. El espacio de nivel ocupacional es para uso exclusivo de la STPS (Investigador).

Indicar el número correspondiente a la clave de nivel ocupacional de acuerdo con la siguiente clasificación:

1. Directores, gerentes y jefes de departamento.
2. Técnicos.
3. Empleados de oficina o administrativos.
4. Supervisores en producción o capataces.
5. Vendedores y comerciantes.
6. Operarios.
7. Ayudantes, trabajadores de Intendencia.

Observaciones. El espacio de observaciones es para uso exclusivo de la STPS (investigador).

Revisar junto con el empresario el completo llenado del formato y anotar en observaciones la información adicional de los aspectos relevantes que resulten de utilidad para la elaboración de fichas técnicas.

Trabajadores. Anotar en la última hoja utilizada el número total de trabajadores así como la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Nombre de la empresa o razón social:		Fecha de elaboración		<table border="1"> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td>d</td><td>d</td><td>n</td><td>a</td><td>a</td><td> </td> </tr> </table>								d	d	n	a	a	
d	d	n	a	a													
Nombre del proceso del producto y/o servicio:																	
Núm	Actividad (operación)	Área	Responsable (puesto)	Equipo y/o maquinaria utilizado	Observaciones												

Nota: El espacio de observaciones es para uso exclusivo de la STPS.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Instructivo para el llenado del formato:

Instrucciones generales

- Entregar el formato al empresario explicando los objetivos del instrumento, las instrucciones de llenado y el uso que se dará a la información que proporcione, enfatizando que se llenará de manera conjunta, como resultado de los recorridos y observaciones realizadas.

Descripción de procesos

Nombre o razón social. Anotar completo el nombre o razón social de la empresa conforme al registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s). Si tiene nombre comercial, señalarlo entre paréntesis.

Fecha de elaboración: Indicar con números arábigos y dos dígitos el día, mes y año de la fecha de elaboración.

Nombre del producto y/o servicio. Anotar de forma completa el nombre del producto o servicio a describir.

Número. Anotar con números arábigos la secuencia de actividades que componen el proceso.

Actividad (operación). Escribir en orden secuencial cada una de las operaciones y/o tareas que se desarrollan para realizar el producto y/o servicio que se describe.

Área. Indicar el nombre del área de trabajo en la que se llevan a cabo cada una de las operaciones enlistadas.

Responsable (puestos). Anotar el nombre (s) del puesto (s) que realiza (n) la actividad descrita.

Equipo y/o maquinaria utilizada. Señalar el nombre y de ser posible la marca del equipo y/o maquinaria requeridos en la realización de la actividad.

Observaciones. El espacio de observaciones es para uso exclusivo de la STPS (Investigador).

Llenar completamente el formato junto con el empresario y anotar en observaciones la información adicional de los aspectos relevantes que resulten de utilidad para la elaboración de fichas técnicas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GUÍAS TEMÁTICAS

Nombre de la empresa:		Organización del trabajo					Observaciones
Factor	Información deseada	Valoración					
		0	1	2	3		
1	Misión	Razón o propósito de ser de la empresa, tomando en cuenta los siguientes elementos: productos o servicios que ofrece, el mercado al que van dirigido, interés por la supervivencia, uso de tecnología, filosofía y el mejoramiento del bienestar de los empleados					
2	Visión	Imagen proyectiva de la organización; lo que se quiere ser en el futuro.					
3	Valores	Código ético de la empresa, por el cual se orienta el esfuerzo individual y grupal para una mejor convivencia social y por tanto el logro de los objetivos organizacionales.					
4	Objetivos generales y específicos	Lo que la organización desea lograr; la descripción de lo que se quiere obtener en términos cuantitativos y cualitativos en el corto y mediano plazo (Se consideran líneas de acción y estrategias de planeación).					
5	Reclutamiento y selección	Procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto en la organización y los métodos utilizados para la selección de personal.					
6	Estructura organizacional	Niveles jerárquicos que conforman la organización, la forma en que se estructuran y los puestos, la relación que guardan unos con otros (organigrama).					
7	Estructura ocupacional	Niveles o grupos ocupacionales que existen en la organización, así como los puestos de trabajo que los integran (descripción de puestos).					
8	Programas de trabajo	Establecimiento de actividades de trabajo para cumplir determinados objetivos en tiempos preestablecidos (mejora continua, producción y de mantenimiento, etc.).					
9	Manual de organización	Documento que describe las áreas y puestos de trabajo, sus objetivos, tareas, operaciones y funciones que les competen					
10	Toma de decisiones	La forma en que se toman decisiones y se delegan responsabilidades en cada uno de los equipos o áreas de trabajo					
11	Sistemas de comunicación	Formas y medios de información y/o comunicación entre áreas de trabajo, niveles jerárquicos y trabajadores (memorando, ordenes de trabajo, instrucciones verbales, revista interna, boletín, cartelón, periódico mural etc..)					
12	Métodos y procedimientos administrativos	Descripción de actividades de carácter administrativo para la realización de un determinado sistema de trabajo.(registros y seguimiento de clientes, contabilidad, compras de refacciones y materiales, pago de salarios, etc.).					
13	Evaluación de objetivos y metas	Métodos empleados para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas organizacionales					

Valoración: 0 = No existe 1 = Contribución mínima 2 = Contribución mediana 3 = Contribución óptima

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre de la empresa:		Capacitación				
Factor	Información deseada	Valoración				Observaciones
		0	1	2	3	
1	Identificación de necesidades	Método o técnica orientada a la detección de necesidades del personal, para el desempeño satisfactorio de sus funciones.				
2	Plan y programas de capacitación	Acciones destinadas a lograr los objetivos de la capacitación en forma ordenada y sistematizada, considerando cursos, instructores, criterios de evaluación y el presupuesto necesario para su instrumentación; así mismo el documento que detalle contenidos de los eventos, objetivos, puestos o categorías a los que se dirigen, duración en horas, selección de instructores, fecha y lugar de los eventos (actualización, desarrollo, mejoramiento de la productividad) y modalidades empleadas para llevar a cabo la capacitación (cursos, talleres, seminarios, conferencias, diplomados).				
3	Selección de instructores	Criterios utilizados para la selección y contratación de instructores externos o internos.				
4	Presupuesto de capacitación	Asignación de partidas presupuestales para la operación de las acciones de capacitación.				
5	Comunicación a participantes	Medios empleados para comunicar a los trabajadores su participación en las acciones de capacitación (memorando, boletín, comunicación verbal).				
6	Áreas de capacitación	Espacio para ejecutar acciones de capacitación.				
7	Material instruccional	Medios utilizados por los instructores para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje (manuales, acetatos, fotocopias de libros, apuntes).				
8	Apoyos didácticos	Equipo utilizado por el instructor para llevar a cabo el proceso instruccional (rotafolio, pizarrón, retroproyector, cañón).				
9	Evaluación de participantes	Métodos de evaluación empleados para conocer el grado de aprendizaje de los participantes en las acciones de capacitación. Considera los tres momentos de la evaluación: diagnóstica, formativa, y sumaria.				
10	Evaluación de cursos e instructores	Instrumentos utilizados por los participantes para evaluar la organización, impartición y cumplimiento de objetivos en un evento.				
11	Beneficio - costo	Procedimiento utilizado para evaluar el beneficio - costo de la capacitación, así como su impacto.				
12	Cumplimiento legal	Grado de cumplimiento legal de la capacitación ante la S.T.P.S. que implica los siguientes puntos: a) Planes y programas de capacitación b) Constancias de habilidades laborales c) Constitución de la comisión mixta				
13	Programas de inducción	Acciones para integrar al personal de nuevo ingreso a la organización (políticas, valores, funciones)				
14	Capacitación práctica o en el puesto	Acciones encaminadas al desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo por: asesoramiento "a pie de maquina", rotación de puestos, desarrollo de "multihabilidades".				
15	Plan de carrera	Promoción a los trabajadores de alto desempeño para su especialización, para realizar actividades adicionales de apoyo a las diferentes áreas de la organización.				

Valoración: 0 = No existe 1 = Contribución mínima 2 = Contribución mediana 3 = Contribución óptima

Nombre de la empresa:						
Gestión de la producción						
Factor	Información deseada	Valoración				Observaciones
		0	1	2	3	
1	Bienes y/o servicios	Identificación y descripción de los diversos bienes y/o servicios que se generan.				
2	Mercados y clientes	Identificación de los mercados y los demandantes de los bienes y/o servicios ofrecidos.				
3	Procesos y métodos de trabajo	Descripción esquemática y detallada de los procesos y métodos de trabajo, empleados para la generación de los bienes y/o servicios (manuales y/o procedimientos).				
4	Insumos e identificación de proveedores	Descripción de insumos requeridos para cada bien y/o servicio, en cantidad y calidad, así como la identificación de proveedores y criterios de adquisición.				
5	Maquinaria y equipo	Cantidad y descripción de la maquinaria y equipo empleado para cada uno de los bienes y/o servicios.				
6	Distribución de planta	Diagramas o planos de ubicación física de la maquinaria y equipo, con delimitación de áreas de trabajo.				
7	Planeación y programación de la producción	Estrategia de planeación y programación en la que se describen actividades, objetivos y metas a lograr en tiempos preestablecidos.				
8	Estándares de trabajo y normas de calidad	Descripción cuantitativa y cualitativa de estándares para el desempeño laboral, así como mención de las normas de calidad que han de observarse.				
9	Control de inventarios y almacenamiento de materiales	Método de control que refleje el registro sobre entradas, salidas y disponibilidad de artículos; así como lo relativo a la clasificación y almacenamiento de materiales.				
10	Sistema de medición y evaluación de resultados	Descripción de factores a medir y evaluar; técnicas empleadas para conocer y evaluar los resultados individuales y grupales. Considera datos estadísticos y métodos de evaluación del desempeño individual, con base a comparación de metas v objetivos.				
11	Control y reciclamiento de desperdicios	Descripción de la forma en que se recicla o manejan los desperdicios que se generan en las diferentes etapas del proceso de elaboración de un bien o servicio.				
12	Determinación de precios	Procedimiento utilizado para el cálculo de precios de acuerdo a cada bien o servicio ofrecido.				
13	Establecimiento de programas de mejora continua	Descripción de las acciones a realizar para el mejoramiento continuo de la organización.				
14	Apoyos en informática	Sistemas y/o software utilizados para facilitar las actividades en las diferentes áreas de la organización.				
15	Innovación tecnológica	Identificar cambios novedosos que han contribuido a mejorar las áreas, productos, procesos.				
16	Sistema de medición de la productividad	Descripción de los elementos a medir, los mecanismos empleados para su medición y los indicadores establecidos para conocer el grado de eficiencia o eficacia respecto al aprovechamiento de recursos y logro de objetivos y metas organizacionales.				

Valoración: 0 = No existe 1 = Contribución mínima 2 = Contribución mediana 3 = Contribución óptima

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nombre de la empresa:		Remuneraciones					Observaciones
Factor	Información deseada	Valoración					
		0	1	2	3		
1	Salario	Método o sistema de retribución del trabajo; formas y periodicidad de pago.					
2	Prestaciones	Tipo de prestaciones que se otorgan a los trabajadores (se consideran las establecidas por la ley y las negociadas por contratación individual o colectiva).					
3	Seguridad social	Descripción de garantías de carácter social otorgadas al trabajador por la empresa, como servicios médicos y seguros de vida.					
4	Beneficios sociales	Aquellos beneficios de carácter social (no individual) que proporciona la empresa a los trabajadores (como servicio de cafetería, guarderías, centros educativos, etc)..					
5	Percepciones adicionales	Descripción de las percepciones que reciben los trabajadores de manera adicional a su salario base, y de los métodos empleados para su aplicación (tiempo extra, recompensa, incentivos, etc.).					
6	Evaluación del desempeño	Método o procedimiento empleado para conocer en términos cuantitativos y cualitativos el desempeño individual.					
7	Acciones de mejora	Identificar si la empresa aplica algunas acciones de productividad y calidad (innovaciones, programas, estrategias, proyectos, etcétera) orientadas al mejoramiento de las remuneraciones de los trabajadores.					
8	Objetivos y metas	Descripción de metas y objetivos específicos organizacionales relacionados con el rendimiento laboral individual o grupal, por los cuales se puede mejorar el ingreso de los trabajadores.					
9	Indicadores de rendimiento	Descripción de indicadores empleados para medir el rendimiento individual o grupal, conteniendo las variables por medio de los cuales se evalúa el mejoramiento laboral.					
10	Acciones de motivación	Identificación de acciones orientadas a estimular el comportamiento individual o grupal, para el mejoramiento del desempeño laboral y el logro de objetivos y metas organizacionales.					
11	Reconocimiento al esfuerzo	Forma o manera de reconocer el trabajo realizado por los trabajadores arriba de los estándares establecidos; así como el cumplimiento de objetivos y metas; considera retribuciones en especie, incrementos salariales, el otorgamiento de bonos de productividad, o bien, incentivos no monetarios.					

Valoración: 0 = No existe 1 = Contribución mínima 2 = Contribución mediana 3 = Contribución óptima

Nombre de la empresa:		Condiciones de trabajo					Observaciones
Factor	Información deseada	Valoración					
		0	1	2	3		
1	Políticas y objetivos sobre seguridad e higiene	Descripción documental de los propósitos y fines de la organización respecto a la eliminación de riesgos de trabajo, y al mejoramiento de los aspectos de higiene y salud que deben considerarse para elevar el desempeño laboral.					
2	Evaluación de riesgos de trabajo	Identificación y descripción de los métodos e instrumentos utilizados para el análisis y evaluación de riesgos de trabajo que se manifiestan en la dinámica productiva.					
3	Indicadores sobre seguridad e higiene	Indicadores relativos a la existencia de accidentes de trabajo, tales como índices de frecuencia, gravedad y siniestralidad. Comprende los aspectos de orden y limpieza.					
4	Programa preventivo	Descripción de las actividades formuladas para prevenir hechos o situaciones que dan origen a los accidentes de trabajo.					
5	Programas de mantenimiento	Actividades programadas para el mantenimiento, preventivo, correctivo y/o predictivo para la maquinaria y equipo.					
6	Normas Oficiales Mexicanas	Conocimiento y aplicación por parte de empresa y trabajadores, de las normas sobre seguridad e higiene industrial y medio ambiente laboral.					
7	Planes y procedimientos de emergencia	Formulación de acciones que han de aplicarse cuando se manifiestan situaciones que se consideran de emergencia (Incendios, temblores, etc.).					
8	Comisión mixta de seguridad e higiene	Integración y funcionamiento de la comisión mixta, mediante acciones que fortalezcan y mejoren las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.					
9	Equipo de protección personal	Disposición y uso del equipo de protección personal, por parte de los trabajadores, así como el mantenimiento y disposición del mismo.					
10	Condición de la maquinaria y equipo	Identificación del tipo y condiciones de la maquinaria y equipo utilizado en cada una de las etapas del proceso de trabajo.					
11	Medidas reglamentarias (reglamento interno)	Elaboración y aplicación de medidas internas tendientes a sancionar administrativamente a quienes no respeten las normas sobre seguridad e higiene y medio ambiente laboral.					
12	Señales y avisos de seguridad e higiene	Sistemas que proporcionen información específica; cuyo propósito es atraer la atención, advertir un peligro, indicar la ubicación de dispositivos y equipos de seguridad y promover hábitos y actitudes de seguridad e higiene en el centro de trabajo.					
13	Control y reciclamiento de sustancias químicas y residuos	Mecanismo para el adecuado manejo, transporte, almacenamiento y reciclamiento de sustancias químicas y residuos peligrosos.					
14	Instrumentación de acciones ergonómicas	Valoración y aplicación de acciones orientadas al mejoramiento del trabajo individual; considera distancias, tiempos, movimiento, iluminación y adecuación de herramientas, maquinaria, equipo y lugar de trabajo.					

Valoración: 0 = No existe 1 = Contribución mínima 2 = Contribución mediana 3 = Contribución óptima

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN DE VALORACIÓN DE FACTORES

Resumen de valoración de factores																				
Factor	Organización del trabajo	Capacitación			Gestión de la producción			Remuneraciones			Condiciones de trabajo									
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3							
1	Misión				Identificación de necesidades				Bienes y/o servicios				Salario				Políticas y objetivos sobre seguridad e higiene			
2	Visión				Plan y programas de capacitación				Mercados y clientes				Prestaciones				Evaluación de riesgos de trabajo			
3	Valores				Selección de instructores				Procesos y métodos de trabajo				Seguridad social				Indicadores sobre seguridad e higiene			
4	Objetivos generales y específicos				Presupuesto de capacitación				Insumos e identificación de proveedores				Beneficios sociales				Programa preventivo			
5	Reclutamiento y selección				Comunicación a participantes				Maquinaria y equipo				Percepciones adicionales				Programas de mantenimiento			
6	Estructura organizacional				Áreas de capacitación				Distribución de planta				Evaluación del desempeño				Normas oficiales mexicanas			
7	Estructura ocupacional				Material instruccional				Planeación y programación de la producción				Acciones de mejora				Planes y procedimientos de emergencia			
8	Programas de trabajo				Apoyos didácticos				Estándares de trabajo y normas de calidad				Objetivos y metas				Comisión mixta de seguridad e higiene			
9	Manual de organización				Evaluación de participantes				Control de inventarios y almacenamiento de materiales				Indicadores de rendimiento				Equipo de protección personal			
10	Toma de decisiones				Evaluación de cursos e instructores				Sistema de medición y evaluación de resultados				Acciones de motivación				Condición de la maquinaria y equipo			
11	Sistemas de comunicación				Beneficio - Costo				Control y reclamo de desperdicios				Reconocimiento al esfuerzo				Medidas reglamentarias (reglamento interno)			
12	Métodos y procedimientos operativos				Cumplimiento legal				Determinación de precios								Señales y avisos de seguridad e higiene			
13	Evaluación de objetivos y metas				Programas de inducción				Establecimiento de programas de mejora continua								Control y reclamo de sustancias químicas y residuos peligrosos			
14					Capacitación práctica o en el puesto				Apoyos en informática								Instrumentación de acciones ergonómicas			
15					Plan de carrera				Innovación tecnológica											
16									Sistema de medición de la productividad											
TOTAL																				

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Perfil empresarial

DATOS GENERALES			
Nombre o razón social			Investigación Completa
Calle	Núm. Ext.	Num. Int. Bodega "E"	Colonia Granjas México
Localidad México	Municipio o Delegación Política Iztacalco		Código Postal 8400
Entidad Federativa Distrito Federal	Teléfono (s) 650.79.87		Fecha de inicio operaciones 02.10.95

DATOS ECONOMICOS			
Sector económico Industria de la transformación		Actividad específica o giro Confección de Prendas de Vestir, Ropa exterior para dama	Tamaño de la empresa Mediana
Principales bienes y/o servicios generados			Canales de comercialización o distribución
Descripción		Destino (%)	
		Nacional	Exportación
1.- Ropa Junior (tallas 5-13)		90	10
2.- Maternidad Joven (tallas 28-36)			
3.- Adolescentes (tallas 10-18)			
4.-			
5.-			
Principales clientes ● Liverpool ● Sears ● Palacio de Hierro ● Suburbia		Principales proveedores ● Nacional ● Importación (España)	

DATOS ORGANIZACIONALES							
Trabajadores				Tipo de contrato			
Total	117	% Hombres	35	% Mujeres	82		
				Individual	<input checked="" type="radio"/>	Colectivo	<input checked="" type="radio"/>
Distribución de trabajadores por nivel ocupacional							
Nivel ocupacional	Núm de puestos	Trabajadores	Hombres	Mujeres	Edad prom. (años)	Escolaridad promedio	
● Directores, Gerentes, Jefes Dpto.	7	7	5	2	35	Profesional	
● Profesionales sin jefatura	3	7	2	5	25	Técnica	
● Empleados de ofna. o admvos.	11	16	4	12	25	Prepa/Téc.	
● Superv. en produc. o capataces	2	9	1	8	29	Sec./Téc.	
● Vendedores y comerciantes	1	2	1	1	40	Sec./Prepa	
● Obreros	18	64	12	52	32	Secundaria	
● Aydtes. Trab. Intend., Peones	5	12	10	2	32	Secundaria	
Total	47	117	35	82	218		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PERFIL EMPRESARIAL

DATOS ORGANIZACIONALES																																																											
<p>Comportamiento organizacional</p> <p>Minimo <input type="radio"/></p> <p>Mediano <input checked="" type="radio"/></p> <p>Adecuado <input type="radio"/></p> <p>Excelente <input type="radio"/></p>	<p style="text-align: center;">de factores</p>	<p style="text-align: center;">Gráfica de frecuencia</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="7" style="text-align: center;">Cuadro de factores</th> </tr> <tr> <th>Nivel de evaluación</th> <th>Total freq.</th> <th>Org</th> <th>Cap</th> <th>Prod.</th> <th>Rem.</th> <th>Con. Trab.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No existe</td> <td>13</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Mal</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>43</td> <td>9</td> <td>11</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Bien</td> <td>8</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>6</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>69</td> <td>15</td> <td>14</td> <td>18</td> <td>12</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>		Cuadro de factores							Nivel de evaluación	Total freq.	Org	Cap	Prod.	Rem.	Con. Trab.	No existe	13	5	0	3	5	0	Mal	5	0	2	2	1	0	Regular	43	9	11	7	6	10	Bien	8	1	1	6	0	0	Excelente	0	0	0	0	0	0	Total	69	15	14	18	12	10
Cuadro de factores																																																											
Nivel de evaluación	Total freq.	Org	Cap	Prod.	Rem.	Con. Trab.																																																					
No existe	13	5	0	3	5	0																																																					
Mal	5	0	2	2	1	0																																																					
Regular	43	9	11	7	6	10																																																					
Bien	8	1	1	6	0	0																																																					
Excelente	0	0	0	0	0	0																																																					
Total	69	15	14	18	12	10																																																					
<p>Estructura orgánica</p> <p>Piramidal <input checked="" type="radio"/></p>	<p style="text-align: center;">Sistema de pago</p> <p>Salario base <input type="radio"/> Rendimiento <input type="radio"/> Mixto <input checked="" type="radio"/> (producción)</p>		<p style="text-align: center;">Sistema de incentivos</p> <p>No hay <input checked="" type="radio"/></p>																																																								

DATOS DEL PROCESO		
Naturaleza del proceso		
Integral <input checked="" type="radio"/>	Integral con maquila <input checked="" type="radio"/>	Maquila <input type="radio"/>
Principales etapas del proceso		Áreas de trabajo identificadas (Incluye las de apoyo)
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño ● Habilitado ● Corte ● Confección ● Planchado ● Presentación Final ● Almacenaie 		<ul style="list-style-type: none"> ● Dirección General ● Almacén ● Ventas ● Tráfico ● Diseño ● Compras ● Taller ● Control de calidad ● Recursos Humanos ● Informática ● Contabilidad
Maquinaria y/o equipo empleado	Medición del trabajo	Medición de la productividad
Manual <input checked="" type="radio"/>	Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>
Semiautomático <input checked="" type="radio"/>		
Automático <input type="radio"/>		
Computarizado <input checked="" type="radio"/>	Registro de resultados	Acciones de mejora
	Si <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PERFIL EMPRESARIAL

LIMITANTES Y PROBLEMAS	
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No tiene objetivos para todas las áreas de la empresa ● No hacen evaluación de objetivos y metas ● Los trabajadores no conocen los objetivos ni participan en su elaboración o modificación ● No existen métodos de registro de resultados a nivel de empresa ● No hay manual de organización actualizado ● No tienen perfiles de puesto definidos ● Las decisiones no siempre son tomadas con oportunidad o no están basadas en información suficiente. 	<p style="text-align: center;">CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No dan asignación de presupuesto para capacitación ● No tienen áreas para capacitación ● Los programas de capacitación establecidos se cortan constantemente ● Pocos trabajadores están preparados para asumir nuevas funciones ● No hay planes para el desarrollo individual de los empleados
<p style="text-align: center;">PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los trabajadores nunca revisan la calidad de su propio producto ● El porcentaje de error y desperdicio no es aceptable ● No hay diagramas o planos de distribución de planta ● No hay tableros de control de producción visibles ● No hay estándares de calidad y/o normas de calidad en todas las áreas ● Los logros de metas no siempre incrementan la oportunidad de promoción y desarrollo de los trabajadores ● No existe un sistema de medición de la productividad 	<p style="text-align: center;">REMUNERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No existen objetivos y metas de remuneración ● No existen indicadores de rendimiento ● No hay acciones de motivación ● No tienen programas de incentivos
<p style="text-align: center;">CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No hay rutas de evacuación delimitadas ● No hay buena ventilación ● No tienen señalizadas líneas de restricción ● No existe un programa de seguridad e higiene completo 	<p style="text-align: center;">OTROS</p>

PERFIL EMPRESARIAL

ASPECTOS RELEVANTES Y/O BUENAS PRACTICAS	
<p>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existe buen sistema de comunicación que lleva a una buena integración entre áreas, aún en situaciones imprevistas ● Los trabajadores conocen sus funciones y que se espera de ellos ● Tienen en archivo electrónico información de personal como: Nombre completo, R.F.C., Puesto, Área de trabajo, Fecha de alta ● Hay niveles jerárquicos definidos ● Existe organización del trabajo ● Tienen control de asistencia ● Tienen criterios de entrada 	<p>CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las acciones de capacitación que se dan, se vinculan con los objetivos (de producción) de la empresa ● Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del trabajador ● Se cumple con la presentación de los requerimientos en materia legal ● Las costureras son capacitadas en la operación de diferentes máquinas. ● Ocupan a personal interno con mayor experiencia que funjen como instructores.
<p>PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se realizan esfuerzos por simplificar el trabajo ● Los trabajadores casi siempre realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas ● Estudios de análisis de tiempos y movimientos ● Tienen zonas de trabajo claramente marcadas ● Tienen bien identificados sus bienes y servicios ● Tienen bien identificados los mercados v- demandantes de sus bienes y servicios ● Hay una buena división del trabajo ● Llevan buen control de inventarios y almacenamiento de materiales y productos 	<p>REMUNERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se otorga dinero extra a los trabajadores del área de producción por el logro o superación de los tiempos preestablecidos para cada operación para lo que se cuenta con un método
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buen funcionamiento de la maquinaria ● Entorno físico limpio y ordenado ● Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral ● Simulacros 	<p>OTROS</p>

PERFIL EMPRESARIAL

PROCESO DE GENERACION DE BIENES O SERVICIOS

ETAPAS PRINCIPALES DEL PROCESO	LIMITANTES Y PROBLEMAS	ASPECTOS POSITIVOS Y/O BUENAS PRACTICAS
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ● Algunas veces tienen errores en las especificaciones de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuentan con medios computarizados que les agiliza el trabajo
Habilitado	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe buena comunicación entre las áreas por escrito.
Corte	<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen errores en la revisión de telas que les lleva a pérdidas importantes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se tiene cuidado con los empalmes de la tela a la hora del tejido ● Se mide la tela y se pesa con el método "ponchado" para tener el rendimiento de la tela tanto en metros como en Kgs. ● Se eliminan desperdicios al utilizar graduaciones exactas
Confección	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta rotación de personal ● Falta de personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejan tiempos preestablecidos por operación, toman en cuenta el tiempo producido entre el tiempo disponible considerando un tiempo para cubrir necesidades primarias de las operarias-
Planchado		<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen un puesto de auditor de calidad que revisa planchado, presentación, calidad y tallas correctas
Presentación final		<ul style="list-style-type: none"> ● Idem anterior
Almacenaje		

Elaboró

Nombre y firma

Revisó

Nombre y firma

Fecha

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PERFIL EMPRESARIAL

Instructivo para el llenado del formato

El perfil empresarial concentra los datos generales, económicos, organizacionales y de proceso de la empresa, para obtener una caracterización general de la situación en la que se encuentra, así como describe las limitantes y/o problemas y los aspectos relevantes y/o buenas prácticas identificadas como resultado de la valoración de los cinco aspectos del comportamiento organizacional y de la observación y documentación de las distintas etapas que conforman el proceso.

Antes de terminar la tercera parte de la investigación deberá estar estructurado (diseñado) el Perfil empresarial para que se recabe aquella información que es propia y característica del giro.

La forma como se ejemplifica el perfil empresarial sirve sólo como una propuesta, así que la información correspondiente a cada giro deberá adecuarse, organizarse y/o presentarse con la información inherente a cada caso.

Instrucciones generales

- Llenar un formato por cada empresa visitada.
- Capturar la información en la computadora en el programa excel.
- Conservar el perfil en el expediente de la empresa.
- El perfil deberá incluir la firma de visto bueno del jefe inmediato.

Partes principales que integran el perfil empresarial

Datos generales de la empresa. Incluir en este título la información que permita identificar a la empresa.

- **Nombre o razón social.** Anotar completo el nombre o razón social de la empresa conforme al registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s). Si tiene nombre comercial, señalarlo entre paréntesis.
- **Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa.** Anotar de forma completa cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa.
- **Teléfono.** Escribir el número o los números telefónicos de la empresa y especificar si se trata de FAX, celular o radio localizador.
- **Fecha de inicio de operaciones.** Indicar la fecha en la cual iniciaron las operaciones de la empresa, anotando con números arábigos y dos dígitos el día, mes y año (dd, mm, aa).

Datos económicos de la empresa. Mencionar la ubicación de la empresa por sector, actividad económica, principales clientes, proveedores y destino de la producción.

- **Sector económico.** Indicar el nombre del sector al que pertenece la actividad económica de la empresa.
- **Actividad específica o giro.** Indicar la actividad principal de la empresa o giro específico al que se dedica de acuerdo al Reporte de Investigación de primera visita.
- **Tamaño de la empresa.** Tomando en cuenta el número total de trabajadores de la empresa reportados en el Inventario de recursos humanos y conforme a la clasificación de tamaño de empresa referida por Secretaría de Economía.

Estrato	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana	101 - 500	21 - 100	51 - 100
Grande	+ de 500	+ de 100	+ de 100

- **Productos y/o servicios.** Indicar los principales bienes y/o servicios generados por la empresa descritos por el empresario en el primer factor de la Guía temática Gestión de la producción. Mencionar el porcentaje de destino de la producción: nacional y/o exportación.
- Los **datos económicos** deberán tener además información que irá de acuerdo con la naturaleza y especificidad del giro.
- Los factores que se determine incluir, deberán ayudar a la caracterización de éste, por ejemplo: servicios que ofrece, tipo de clientes, tipo de proveedores y canales de comercialización, etc.
- Estos datos se obtendrán de la hoja de "Información complementaria sobre las características de la empresa" (esta información la conformarán notas libres del investigador que considere importantes para la investigación).
- Se sugiere ver perfil empresarial de confección de prendas de vestir y/o la de mantenimiento y reparación automotriz.
- **Tipo de clientes.** Señalar los principales mercados y/o clientes descritos por el empresario en el segundo factor de la Guía temática Gestión de la producción.
- **Tipo de proveedores.** Mencionar los principales proveedores descritos por el empresario en el cuarto factor de la Guía temática Gestión de la producción.
- **Canales de comercialización.** Señalar el o los canales de comercialización o distribución de los productos: directa, minorista, mayorista, agente, otros (especificar).

Datos organizacionales. Describir de manera general la estructura y características de los recursos humanos en la empresa así como su comportamiento organizacional.

- **Trabajadores.** Indicar el número total de trabajadores de la empresa así como la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres obtenidos del Inventario de recursos humanos.
- **Tipo de contrato.** Señalar el tipo de contrato que tiene la empresa conforme a lo indicado en el Reporte de investigación de primera visita.
- **Distribución de trabajadores por nivel ocupacional.** Por cada nivel ocupacional anotar:
 - Nombre del nivel
 - Número de puestos por nivel
 - Total de trabajadores
 - Estos datos se obtendrán del producto Estructura ocupacional.
 - Número de hombres y mujeres
 - Edad promedio
 - Escolaridad
 - Estos datos se obtendrán del Inventario de recursos humanos.
- **Comportamiento organizacional.** Señalar la calificación de la empresa de acuerdo al resultado de la escala de valoración descrito en el apartado Guías temáticas.
- **Cuadro y gráfica de frecuencia de factores.** Anotar los datos correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos en el Cuadro resumen de valoración de factores y verificar la correspondencia de la frecuencia con los totales y su respectiva representación gráfica.
- **Estructura orgánica.** Anotar el tipo de estructura orgánica de la empresa de acuerdo al factor seis de la Guía temática Organización del trabajo.
- **Sistema de pago.** Señalar el sistema de pago utilizado por la empresa, por ejemplo: salario base, rendimiento (producción), tiempo extra, mixto, otro (especificar) de acuerdo al factor uno de la Guía temática Remuneraciones.
- **Sistema de pago.** Señalar el sistema de pago utilizado por la empresa, por ejemplo: salario base, rendimiento (producción), tiempo extra, mixto, otro (especificar) de acuerdo a la Guía temática Remuneraciones.

Datos del proceso. Describir de manera general las etapas y características del proceso productivo del bien y/o servicio.

- **Naturaleza del proceso.** Indicar si se trata de un proceso integral, integral con maquila o maquila de acuerdo a lo descrito en la Guía temática Gestión de la producción y la Descripción de procesos.
- **Principales etapas del proceso.** Señalar de acuerdo a la Descripción de procesos las etapas esenciales del proceso del producto y/o servicio.
- **Áreas de trabajo identificadas (incluye las de apoyo).** Señalar de acuerdo a la Descripción de procesos las principales áreas de trabajo identificadas en la producción del bien y/o servicio.
- **Maquinaria y/o equipo empleado.** Señalar el tipo de maquinaria y/o equipo utilizado en la empresa (manual, semiautomático, automático y computarizado) de acuerdo al factor cinco de la Guía temática Gestión de la producción.
- **Medición del trabajo.** Mencionar si existe o no una medición del trabajo en la empresa de acuerdo al factor diez de la Guía temática Gestión de la producción.
- **Registro de resultados.** Mencionar si existe o no un registro de resultados en la empresa de acuerdo al factor diez de la Guía temática Gestión de la producción.
- **Medición de la productividad.** Indicar si se realiza o no la medición de la productividad de acuerdo al factor dieciséis de la Guía temática Gestión de la producción.
- **Acciones de mejora.** Mencionar si existen o no acciones de mejora en la empresa de acuerdo al factor trece de la Guía temática Gestión de la producción.

Limitantes y/o problemas.

- Enlistar para cada uno de los aspectos organizacionales (organización del trabajo, capacitación, gestión de la producción, remuneraciones y condiciones de trabajo) las limitantes y/o problemas detectados en la empresa.
- En caso de existir otras limitantes no incorporados en los rubros anteriores, señalarlos en el espacio correspondiente a Otros.

Aspectos relevantes y/o buenas prácticas.

- Enunciar para cada uno de los aspectos organizacionales (organización del trabajo, capacitación, gestión de la producción, remuneraciones y condiciones de trabajo) los aspectos relevantes y/o buenas prácticas que se hayan identificado en la empresa, definiendo si se trata de un método, procedimiento, metodología, sistema, innovación tecnológica, programas, etc.
- En caso de existir otros aspectos relevantes y/o buenas prácticas no incorporados en los rubros anteriores, señalarlos en el espacio correspondiente a Otros.

Proceso de generación de bienes o servicios.

- **Enunciar las etapas principales del proceso identificadas en la empresa** de acuerdo a la *Descripción de procesos*, y enlistar para cada uno de ellas las limitantes y/o problemas, así como los aspectos positivos y/o buenas prácticas localizadas en cada uno de los aspectos organizacionales (organización del trabajo, capacitación, gestión de la producción, remuneraciones y condiciones de trabajo).
- **Responsable y cargo.** Escribir el nombre completo, cargo y asentar firma de la o las personas responsables de la elaboración del *Perfil empresarial*
- **Visto bueno del jefe inmediato.** Anotar nombre y asentar firma del jefe inmediato del o los responsables de la elaboración del *Perfil empresarial*.
- **Fecha de elaboración.** Anotar con números arábigos y dos dígitos el día, mes y año en que se elaboró el perfil empresarial.

Los productos referidos en las páginas anteriores se presentarán, a manera de ejemplo, en el tema Desarrollo de guías técnicas.

Instrumentos utilizados en los Programas de Multihabilidades**CÉDULA DE INVESTIGACIÓN**

Datos generales del centro de trabajo			
Nombre o Razón Social			
Calle		Número	
Colonia o localidad			
Delegación o Municipio		Entidad Federativa	
C.P.	Teléfono	Fax	
Correo electrónico			
Perfil general de la empresa			
Sector económico		Tamaño	
Industrial	<input type="checkbox"/>	Micro	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>	Pequeña	<input type="checkbox"/>
Comercio	<input type="checkbox"/>	Mediana	<input type="checkbox"/>
Actividad específica o giro		Total de trabajadores: <input type="text"/>	
Principales productos y/o servicios		Hombres	<input type="text"/>
		Mujeres	<input type="text"/>
Ocupaciones más representativas			
		Denominación	Trabajadores
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
Datos del entrevistado			
Nombre		Fecha	
Cargo		Sello de la empresa	
Firma			
Datos del entrevistador			
Nombre		Fecha	
Cargo		Firma	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Nombre de la empresa o razón social:	Fecha de elaboración												
	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">d</td> <td style="text-align: center;">d</td> <td style="text-align: center;">m</td> <td style="text-align: center;">m</td> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">a</td> </tr> </table>							d	d	m	m	a	a
d	d	m	m	a	a								

Nombre del proceso del producto y/ servicio:					
Núm	Actividad (operación)	Área	Responsable (puesto)	Equipo y/o maquinaria utilizado	Observaciones

Nota: El espacio de observaciones es para uso exclusivo de la STPS.

DESCRIPCIÓN DE LA OCUPACIÓN

Ocupación laboral				
Denominación				
Área a la que pertenece				
Ubicación de la función dentro del organigrama				
Razón de la función, por qué existe (misión)				
Contribución en los resultados de la organización				
Formación académica requerida		Factores de valuación de la ocupación		
Primaria <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Niveles	Responsabilidad	Autonomía
Secundaria <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bajo		Interacción grupal
Técnico/Comercio <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mediano		
Bachilleres <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alto		
Superior <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Equipo empleado				

Necesidades de la ocupación laboral			
Actividades específicas	Grado de complejidad	Conocimientos	Habilidades
Actitudes			

Empresa:

Fecha:

Grados de complejidad			
(1) Sencillo	(2) Medianamente sencillo	(3) Difícil	(4) Muy difícil
Actividades rutinarias con manejo mínimo de equipo y conocimientos básicos de los procedimientos y métodos de trabajo	Operación de equipo básico de oficina y mayor conocimiento de procedimientos y métodos de trabajo	Manejo de equipo especializado, y mayor profundidad en el conocimiento de procedimientos y métodos de trabajo Creatividad e innovación en la ejecución de actividades	Manejo de software específico y aplicación de tecnología de punta. Mayor dominio en el conocimiento y manejo de procedimientos y métodos específicos de trabajo

Anexo 2. Ejemplo parcial de un programa instruccional, acetatos y dinámica utilizada en un tema de curso.

ASPECTOS BÁSICOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Seminario

Programa Instructivo

INTRODUCCIÓN

El proceso de mejorar la productividad y la calidad de una organización, requiere el desarrollo de recursos humanos que puedan entender y llevar adelante dicho proceso. Preparar personal facilitará que en cada centro de trabajo se realicen actividades adecuadas a sus propias características y necesidades.

Este seminario:

- Forma parte de un paquete dirigido a sensibilizar sobre la importancia y necesidad de establecer procesos y acciones para mejorar la productividad y competitividad en los centros de trabajo.
- Se puede impartir en menor número de horas, de acuerdo a las características y objetivos de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DATOS GENERALES

Nombre del programa: Aspectos básicos de productividad y calidad
Seminario

Duración:
15 horas

Objetivo general

Informar y sensibilizar sobre los conceptos, importancia y alcances de la calidad y la productividad como factores de desarrollo.

Contenido temático

- Conceptualización y gestión de la productividad y calidad
- Relación calidad - productividad
- Programas de mejoramiento

Dirigido a

Personal de empresas públicas, privadas y sociales.
Supervisores, gerencia media, alta gerencia y dirigentes sindicales.
Instituciones educativas. Docentes, administrativos, alumnos.

Técnicas instruccionales y grupales

- Expositiva, interrogativa, demostrativa.
- T. Derivadas de la dinámica de grupo:
Dinámica de integración:
Flor y fruto
Bolitas rojas
La torre
Discusión en pequeños grupos.

Recursos

- Hojas de rotafolio
- Marcadores
- Pizarrón
- Gises
- Borrador
- Retroproyector
- Acetatos
- Tarjetas con conceptos relacionados sobre productividad.

Evaluación

Inicial
A través de preguntas dirigidas.

Intermedia
Mediante el trabajo en equipo y participación.

Final
Preguntas directas sobre el tema.

Bibliografía básica

STPS. Definiciones de productividad. México, STPS, 1985.
David Bain. Productividad: la solución a los problemas de la empresa. México, Mc Graw-Hill, 1990.
Feigenbaum. Control total de la calidad (Ingeniería y administración) México, CECSA, 1978.
OIT. Introducción al estudio del trabajo. México, OIT, 1991.
Harrington. Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa. México, Mc Graw-Hill, 1990.

Tema: 1.

Conceptualización y gestión de la productividad y calidad

Teoría:

3:00 horas

Práctica:

5:00 horas

Objetivos particulares:

El participante:

1. Identificará el concepto y los elementos básicos de la productividad y la calidad.
2. Analizará la definición de calidad y sus cuatro fundamentos.
3. Ubicará la importancia de la calidad y la productividad.

Objetivos específicos**Actividades de instrucción**

- El facilitador se presenta ante el grupo y aplica una técnica de integración a fin de establecer un ambiente de confianza.
- El facilitador presenta el objetivo general y el contenido del seminario y explica la forma de abordarlos.
- Los participantes mencionan las expectativas respecto al seminario.
- El facilitador y los participantes establecen las reglas del evento.
- El facilitador presenta los objetivos particulares del tema 1.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Objetivos específicos

1.1.1 El participante definirá los conceptos de productividad y calidad.

1.1.2 El participante explicará la importancia de las dimensiones y los factores que inciden en la productividad.

Actividades de instrucción

1.1.1.1 El facilitador ubica a los participantes en el primer tema a tratar.

1.1.1.2 El facilitador presenta una breve introducción sobre los antecedentes de la productividad en México.

1.1.1.3 Los participantes a solicitud del facilitador, se reúnen en equipos de trabajo para definir los conceptos de productividad y calidad.

1.1.1.4 Un representante de cada equipo expone la definición de productividad.

1.1.1.5 El facilitador solicita a los grupos que cuestionen y comparen las definiciones. El facilitador solicita aportaciones basadas en la experiencia personal, retroalimenta y amplía la información, señalando la definición de David Bain. El grupo considera todas las opiniones y emiten una conclusión.

1.1.1.6 Los participantes comentan sus dudas y observaciones al respecto.

1.1.1.7 El facilitador aclara dudas y concluye.

1.1.2.1 El facilitador explica las dimensiones y factores que inciden en la productividad.

1.1.2.2 El facilitador reparte a los participantes, tarjetas que contienen ejemplos de las dimensiones de la productividad.

1.1.2.3 Los participantes agrupados en equipos de trabajo, discuten y analizan cada una de las tarjetas.

1.1.2.4 Un representante de cada equipo, expone las conclusiones obtenidas y analizan la trascendencia del concepto y sus elementos.

1.1.2.5 El facilitador complementa las aportaciones, amplía información, aclara dudas y concluye.

Objetivos específicos	Actividades de instrucción
<p>1.2.1 El participante analizará la definición de calidad y sus cuatro fundamentos.</p> <p>1.3.1 El participante ubicará la importancia y alcances de la productividad y la calidad.</p>	<p>1.2.1.1 El facilitador presenta una breve introducción sobre la historia de la calidad.</p> <p>1.2.1.2 Los participantes a solicitud del facilitador se reúnen en equipos de trabajo para analizar la definición de calidad, elaborada previamente.</p> <p>1.2.1.3 Un representante de cada equipo expone la definición analizada.</p> <p>1.2.1.4 El facilitador realimenta las aportaciones y aclara dudas.</p> <p>1.2.1.5 El facilitador explica los cuatro fundamentos de la calidad, las metodologías y filosofías de los principales teóricos.</p> <p>1.2.1.6 Los participantes realizan el ejercicio de las bolitas rojas.</p> <p>1.2.1.7 Todo el grupo analiza el ejercicio y concluyen señalando lo aprendido.</p> <p>1.3.1.1 Los participantes, a solicitud del facilitador, analizan por equipo la relación calidad - productividad y ejemplifican con situaciones de trabajo cotidianas.</p> <p>1.3.1.2 Los participantes, por equipo, exponen su conclusión.</p> <p>1.3.1.3 El facilitador realimenta las aportaciones, aclara dudas y expone los conceptos del proceso y sistema.</p> <p>1.3.1.4 Los participantes expresan sus dudas y comentarios.</p> <p>1.3.1.5 El facilitador aclara dudas y concluye.</p> <p>1.3.1.6 Los participantes en equipos de trabajo construyen una torre. (Dinámica: La Torre)</p> <p>1.3.1.7 El facilitador y los participantes analizan el ejercicio y comentan la importancia de los factores que inciden en la productividad y la calidad.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En estas páginas se presentan como ejemplo los acetatos del tema 1: Conceptualización y gestión de la productividad y la calidad del seminario Aspectos básicos de productividad.



SEMINARIO
ASPECTOS BÁSICOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD



Aspecto básico de productividad y calidad

Objetivo general

Informar y sensibilizar sobre los conceptos, importancia y alcances de la calidad y la productividad como factores de desarrollo.

1



Aspecto básico de productividad y calidad

Objetivos particulares

1. Identificar el concepto y los elementos básicos de la productividad y la calidad
2. Analizar la definición de calidad y sus cuatro fundamentos
3. Ubicar la importancia de la calidad y la productividad.

Temas:

- Concepto y dimensiones de la productividad
- Concepto y elementos de la calidad
- Relación productividad -calidad
- Importancia y alcances de estos procesos

1

2



Tema: Conceptualización y gestión de la productividad
Dimensiones de la productividad

Aspecto básico de productividad y calidad

DIMENSIÓN	INCLUYE DEFINICIONES ORIENTADAS HACIA:
Técnica	Establecer la relación entre producto obtenido por unidad de factor (es) utilizado (s).
Económica	Considerar aspectos del mercado, rendimiento de recursos, fluctuaciones cambias, etc.
Social	Destacar el trabajo del hombre como el principal detonador de la productividad. Sus principales resultados están encaminados al mejoramiento de su nivel de vida, basado en el desarrollo sustentable de los recursos naturales.
Integral	Combinar las dimensiones anteriores.

3

4



Tema: Conceptualización y gestión de la productividad
Conceptos relacionados con la dimensión técnica

Aspecto básico de productividad y calidad

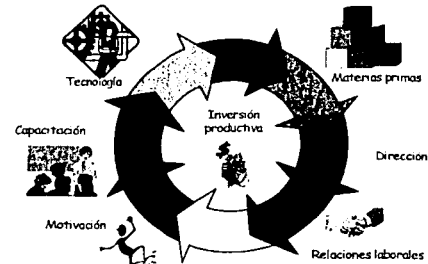


5



Tema: Conceptualización y gestión de la productividad
Factores principales de la productividad

Aspecto básico de productividad y calidad



6

Tema: Conceptualización y gestión de la productividad Aspectos básicos de productividad y calidad
Concepto

La productividad

Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos, para cumplir con los resultados específicos deseables.

David Bain

$$\text{Productividad} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

7

Tema: Conceptualización y gestión de la productividad Aspectos básicos de productividad y calidad
Definiciones de calidad

El valor óptimo que recibes el cliente.
 Jozsi Ana

Crear continuamente valor para el cliente.
 Luigi Valdés

La mejor definición de calidad, la da el cliente.
 Anónima

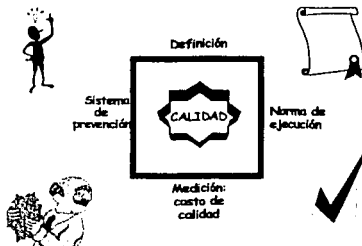
Cumplir con los requerimientos del cliente.
 Crosby

Es lo mejor para el consumidor dentro de ciertas condiciones (uso y precio).
 Feigenbaum

Ausencia de defectos, características del producto /servicio que satisfacen las necesidades del cliente.
 Jurán

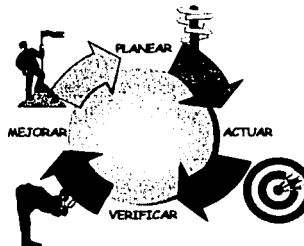
8

Tema: Conceptualización y gestión de la productividad Aspectos básicos de productividad y calidad
 Crosby: Filosofía



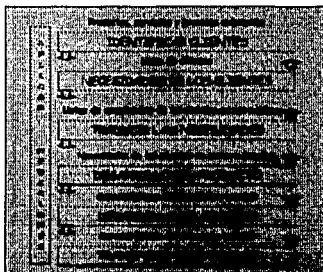
9

Tema: Conceptualización y gestión de la productividad Aspectos básicos de productividad y calidad
 Deming: Metodología



10

Tema: Conceptualización y gestión de la productividad Aspectos básicos de productividad y calidad
 Juran: Metodología



11

Tema: Conceptualización y gestión de la productividad Aspectos básicos de productividad y calidad
 Ishikawa: Metodología

Uso de herramientas estadísticas

Tormenta de ideas

Hoja de datos

FECHA	DIAGNO	CAUSA	EFECTO
Resaca	1	2	3
Resaca	2	2	3
Resaca	2	1	2
Resaca	1	1	2
Total	11	6	10

Diagrama de Pareto

Diagrama - efecto

Histogram

Diagrama de dispersión

12

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A partir de esta página presento la dinámica de La torre, considerada como la más importante en el seminario, ya que con ella, se ejemplificaba lo que sucedía cotidianamente en las organizaciones.



Nombre	La Torre
Objetivo	Precisar la importancia de la planeación, el trabajo en equipo, materiales, tiempo, procesos y mano de obra para obtener un producto o servicio
Duración	De 2:00 a 3:00 horas.
Temas	Delegación de tareas Trabajo en equipo Motivación Organización Planeación Productividad Calidad
Observaciones	Requiere material especial
Se utiliza para el curso	Aspectos básicos de productividad y calidad

La Torre

INSTRUCTIVO PARA EL FACILITADOR

1. Forme equipos de trabajo, según el número de participantes que tenga el grupo. Es recomendable un mínimo de dos equipos y un máximo de 5.
2. Asegúrese de tener el material necesario y un espacio físico adecuado al número de equipos formados.
3. Lea, a todo el grupo, el instructivo para el participante y responda dudas.
4. Señale tiempos para la 1ª y la 2ª fase.
5. Mientras los participantes trabajan en la fase de planeación, construya una tabla en el pizarrón o en hojas de rotafolio.
6. En la tabla coloque los siguientes rubros:

Nombre de la compañía	Tipo de organización	Puntos a retomar				Utilidad total D*
		Costos				
		Diseño	Material	Tiempo	Altura	

*D= Desperdicios



INSTRUCTIVO PARA EL FACILITADOR

7. Una vez terminada la etapa de planeación llene la tabla con los datos de cada equipo. Deje libre el espacio para anotar los resultados finales, ejemplo:

Nombre de la compañía	Tipo de organización	Puntos a retomar				Utilidad total D*
		Costos				
		Diseño	Material	Tiempo	Altura	
IFFEL	Por puesto:	Planeado:	\$340	10'	1.5 m.	\$500.00
		Lo planeado:	\$150.00	\$250.00	\$100.00	
		Lo real:	\$	\$	\$	
Los patitos	1 ingeniero 5 chalanos	Parecida Iffel:	\$225	8'	1.51	\$650.00
		Lo planeado:	\$250.00	\$250.00	\$150.00	
		Lo real:	\$	\$	\$	

8. Mida los tiempos reales de cada equipo durante la fase de construcción y anótelos una vez que cada equipo haya terminado de construir su torre, así como la altura que logró cada uno de ellos.
9. Obtenga las utilidades, según las tablas, y anuncie a la compañía ganadora. Solicite al resto del grupo sus opiniones.
10. Analice junto con el grupo, las situaciones que se presentaron y haga hincapié en:
- La planeación y la organización
 - Los desperdicios
 - El material gratuito
 - El tiempo y el costo
 - Las funciones planeadas y realizadas
 - Las actitudes y la motivación
 - El trabajo en equipo
 - La delegación / abdicación de funciones

Adicionalmente puede hacer observaciones sobre el valor añadido, por ejemplo el diseño, las ventajas y desventajas, la firmeza, la creatividad, etc.

Comentarios adicionales

Esta dinámica dura aproximadamente de 1:30 a 2:00 horas.

Puede analizar también liderazgo, trabajo en equipo, cooperación, creatividad, involucramiento y calidad.

Es una dinámica muy divertida y rica en experiencias, pero si no se controla adecuadamente puede ser ineficiente.



INSTRUCTIVO DEL PARTICIPANTE

Instrucciones para la tarea

Cada grupo representa una compañía que compite a fin de obtener un contrato para construir una torre de radiodifusión. El concurso se realiza en dos fases:

Fase de planeación

Las compañías dispondrán de 45 minutos para esta fase. Se espera que durante este tiempo se logre lo siguiente:

- A. Organizar al grupo en la forma en que les parezca más eficiente.
- B. Examinar las tablas que se adjuntan a fin de que su equipo seleccione la combinación que rinda la máxima utilidad. La hoja que se anexa refiere la lista de materiales, y las tablas de costo por uso de material, tiempo y altura.
Del examen cuidadoso de esta información, usted verá que la máxima utilidad que se pueda alcanzar es de \$650.00 y que, la pérdida máxima puede llegar a \$335.00. La altura de la torre y el tiempo de construcción están en función del tipo y cantidades de materiales utilizados. Por lo tanto, a fin de maximizar las utilidades, las compañías deberán hacer las consideraciones apropiadas para balancear los tres factores (material-tiempo de construcción-altura de la torre) y así obtener la combinación que les pueda dar el triunfo.
- C. Preparar en detalle los planes de construcción. El diseño de la torre puede ser de cualquier tipo. No se entrará en discusiones o razonamientos de carácter técnico. El único requisito que se pide es que la torre se sostenga lo suficiente como para ser medida.
- D. Presentar por escrito al final de la etapa de planeación un breve reporte que contenga lo siguiente:
 1. El tipo de organización escogido para el desarrollo del trabajo.
 2. La meta fijada para la obtención de utilidades. Esta meta deberá estar expresada en pesos y deberá contener un desglose de las metas individuales según elementos (material-tiempo-altura)

Fase de planeación

Esta etapa durará 25 minutos máximo (vea la tabla anexa)

Todas las compañías deberán comenzar esta etapa simultáneamente y procederán a edificar el modelo según sus planes previos.

Una vez terminada la fase de construcción se anotarán los resultados en el pizarrón o rotafolio. El facilitador escribirá los ajustes o cambios con relación a los planos originales y analizará las variaciones para anunciar a la compañía ganadora.

El triunfador será el equipo que haya terminado su proyecto y obtenido mayores utilidades.



Tablas

Lista de materiales

Para la construcción de la torre su compañía dispone de los siguientes materiales. El costo está señalado. Los objetos que no tienen precio marcado son de uso gratuito. El material sobrante se medirá para determinar el costo del material usado en la construcción.

Material	Costo
Palitos de madera	\$10.00 la docena
Hojas de rotafolio	\$100.00 c/u
Platos de cartón chicos	\$3.00 c/u
Popotes	\$1.00 c/u
Cubos de madera	\$50.00 c/u
Ligas gruesas	\$2.00 c/u
Tijeras	De uso gratuito
Cinta adhesiva	"
Lápiz adhesivo	"
Bola de hilo cáñamo	"
Hojas de papel tamaño carta	"

TABLAS DE REFERENCIA

1. COSTO POR USO DE MATERIAL

Costo		Utilidad o pérdida
De \$200.00	a \$299.99	\$ 250.00
300.00	a 399.99	150.00
400.00	a 450.00	0.0
450.01	a 500.00	- 50.00
500.01	en adelante	- 150.00

2. TIEMPO DE CONSTRUCCIÓN

Tiempo utilizado		Utilidad o pérdida
0 a 10 minutos		\$ 250.00
11 a 13		150.00
14 a 16		0.0
17 a 20		- 50.00
21 a 25		- 125.00

3. ALTURA DE LA TORRE

Altura		Utilidad o pérdida
De 1.51 m	en adelante	\$ 150.00
1.26	a 1.50	100.00
1.01	a 1.25	50.00
0.90	a 1.00	0.00
0.76	a 0.89	- 30.00
0.00	a 0.75	- 60.00



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Subsecretaría "B"
Dirección General de Capacitación y Productividad

CÉDULA DE ATENCIÓN A USUARIOS

¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

radio teléfono Lv. trípticos oficina módulo de atención otro _____
Especifique

Datos del usuario

Nombre _____ Dirección _____
Puesto _____ Colonia / CP _____
Organización _____ Teléfono / Ext. _____ Fax _____

Servicio otorgado

Asistencia técnica en:

- Calidad - productividad
- Convenios y bonos de productividad
- Medición y diagnóstico
- Programa Integral de desarrollo

Información sobre:

- Formación de recursos humanos
- Servicios de la DGCP
- Otro (especifique) _____

Observaciones _____

¿Se le entregó algún material? No Sí ¿Cuál? _____

Atendió: _____ Fecha _____

Firma: _____ Horario De _____ a _____ horas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Subsecretaría "B"
Dirección General de Capacitación y Productividad

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EMPRESAS

Nombre del entrevistado _____	Puesto _____	Antigüedad _____
-------------------------------	--------------	------------------

Empresa _____	Dirección _____	Teléfono / Fax _____
---------------	-----------------	----------------------

Rama Sector

Tamaño de la empresa Grande Mediana Pequeña Micro

¿Cuál es el principal producto o servicio que hace su empresa? _____

Número de trabajadores Sindicalizados _____ No sindicalizados _____ Administrativos _____ Directivos _____

De ellos, ¿cuántos en funciones? Administrativas _____ Producción _____ Servicio _____ Ventas _____

¿A qué federación o confederación pertenecen los trabajadores sindicalizados? _____

¿Cuáles son las áreas funcionales de su empresa?

Área _____	Función principal _____

¿Se otorgan estímulos al personal?

NO Sí →

↓

	Individual	Colectivo
Puntualidad		
Asistencia		
Desempeño		
Producción		
Ventas		
Otros:		

¿Qué métodos usan para medir el rendimiento a nivel?

Grupal _____

Individual _____

Describe brevemente la situación de su empresa en cuanto a:

Planeación	
Calidad	
Productividad	
Clima organizacional	
Políticas	
Capacitación	
Comentarios:	

¿Ha fijado la empresa, por escrito?	¿La conoce el personal?	¿Existe un plan o programa de mejoramiento?
Su misión SI NO	SI NO	SI NO
Objetivos SI NO	SI NO	Nombre _____
Funciones SI NO	SI NO	Desde cuándo inició _____
Responsabilidades por área SI NO	SI NO	Principal resultado _____

¿Cuál es el concepto de mejora del más alto funcionario de su organización? _____

¿Cuáles son las áreas de oportunidad en su organización? _____

¿Por qué quiere que la DGCP - STPS colabore en su empresa? _____

¿Qué es lo más atractivo de nuestro servicio? _____

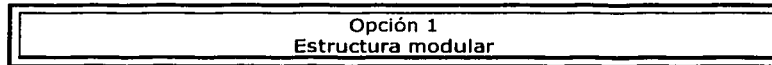
Observaciones

Entrevistó: _____ Lugar: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Anexo 3. Presentación gráfica de las tres estructuras del diplomado en productividad, flujo para la implantación y responsabilidades adquiridas.

Estructuras del diplomado:



Dirigido a:
Pasantes, recién egresados, profesionistas.
Jefes de área y gerentes departamentales.

Duración:
125 horas

Distribución de la
carga académica
↓

Contenido
↓

Posibilidades de soporte por
parte de la DGCP
↓
Documentos:

<p>Teoría: 100%</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Módulo I Competitividad en México y en el mundo</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estadísticas nacionales e internacionales
<p>Teoría: 80% Práctica: 20%</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Módulo II Tecnología, investigación y desarrollo de nuevos productos</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación estratégica
<p>Teoría: 50% Práctica: 50%</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Módulo III El rol del capital humano en el proceso de mejora</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema integral de capacitación ▪ Sistemas de remuneración e incentivos • Calidad en el servicio
<p>Teoría: 50% Práctica: 50%</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Módulo IV El proceso de mejora</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos de productividad y calidad ▪ Aspectos básicos de productividad y calidad ▪ Medición de la productividad ▪ Programa de incremento de la productividad
<p>Teoría: 50% Práctica: 50%</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Módulo V Técnicas y herramientas</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Compendio de metodologías de medición • Principios de reingeniería • Técnicas y herramientas de control de calidad

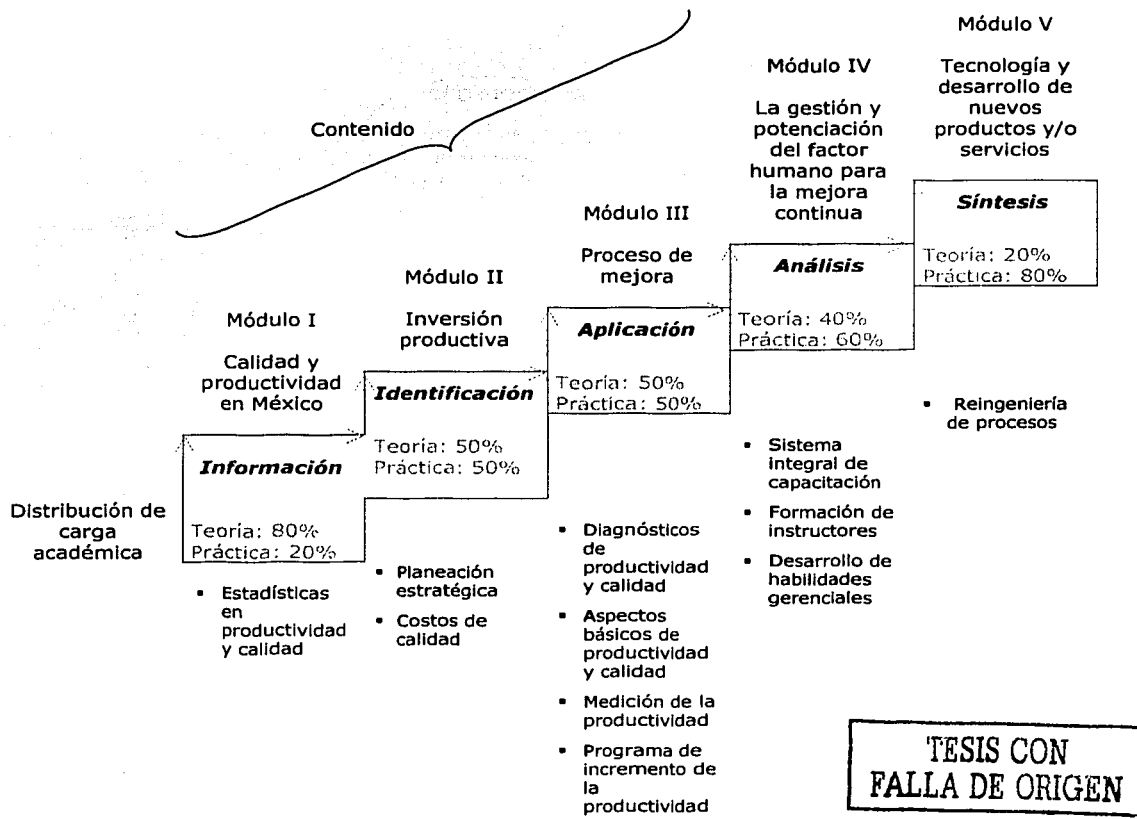
Esta estructura presentaba dos variantes en su operación:

1. Integral
De acuerdo a la secuencia establecida.
2. Independiente
Referido a la posibilidad de inscripción al módulo de interés para el participante. Se considera cada módulo como un curso especializado.

Opción 2
Estructura por niveles de conocimiento

Dirigido a:
Micro, pequeños y medianos empresarios
Mandos medios y/o superiores.
Con experiencia en las áreas de: recursos humanos, producción y/o planeación.

Duración:
160 horas



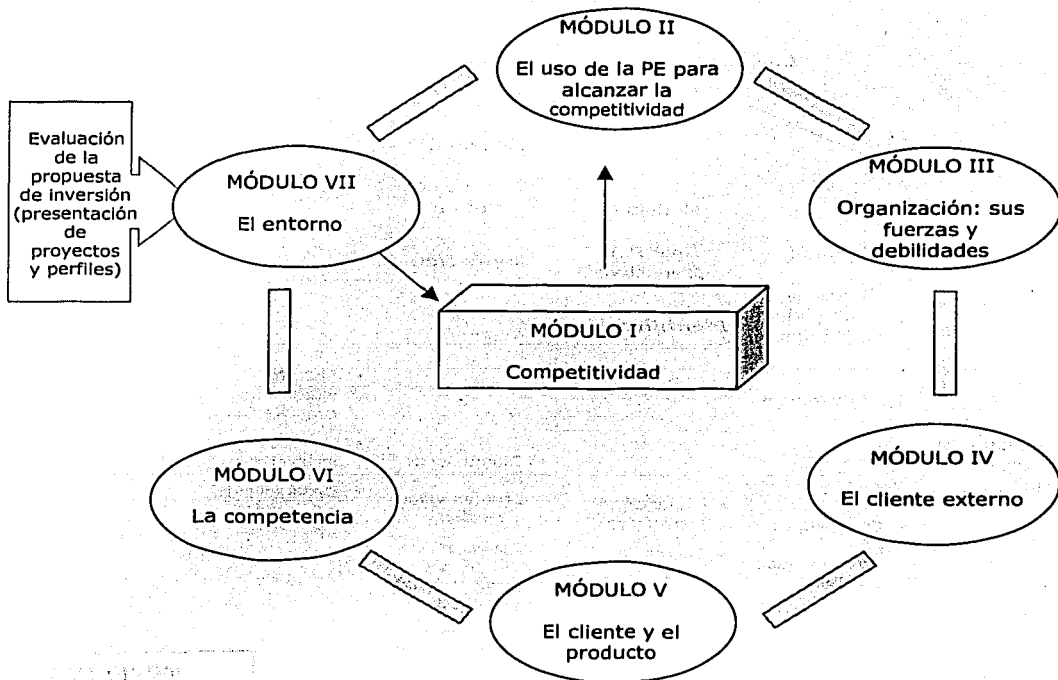
Posibilidades de soporte por parte de la DGCP

Opción 3
Estructura basada en los elementos de la planeación estratégica

Dirigido a:
Micro, pequeños y medianos empresarios
Mandos medios y/o superiores.
Con experiencia en las áreas de: recursos
humanos, producción y/o planeación.

Duración:
220 horas

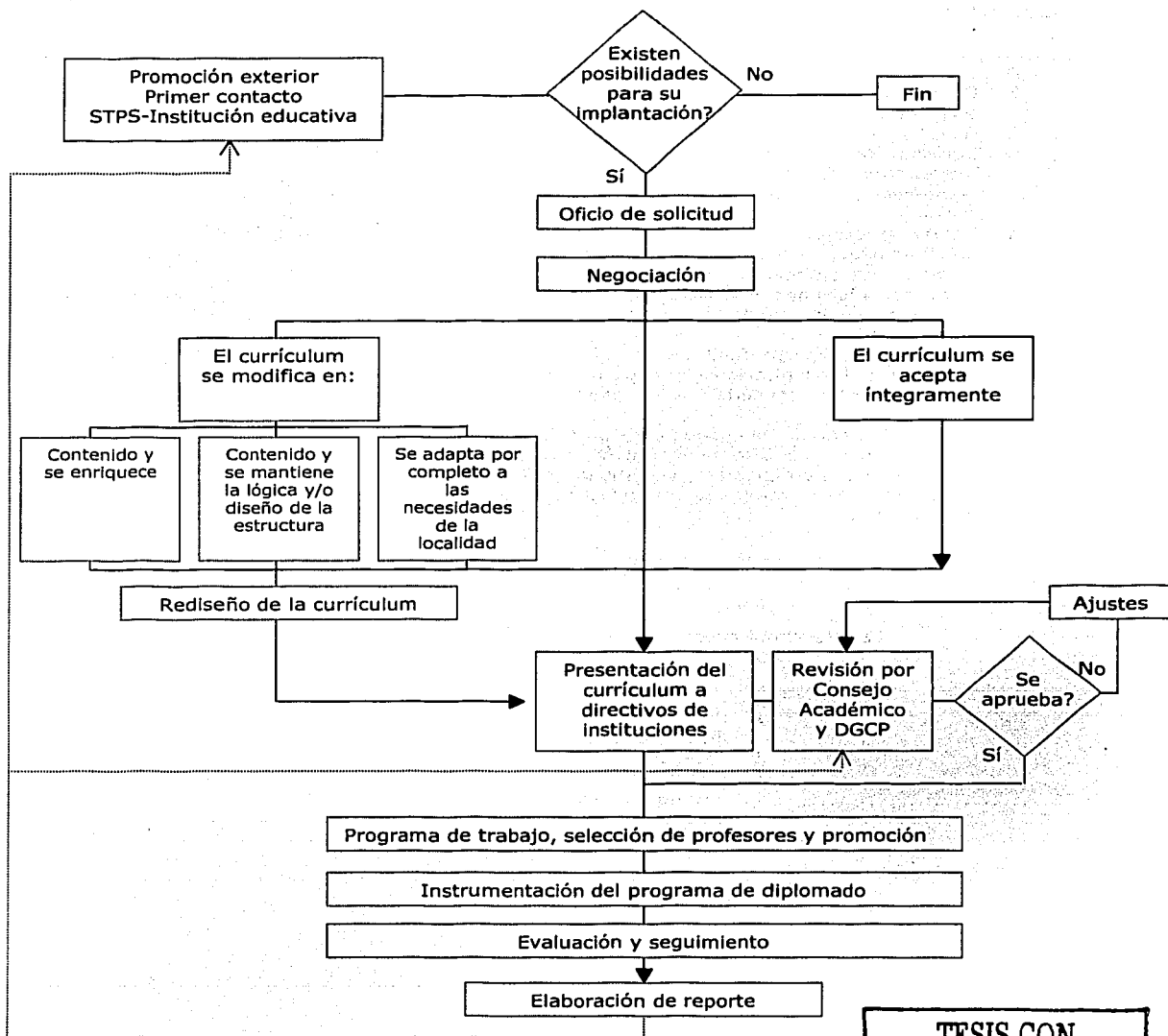
Contenido



Posibilidades de soporte por parte de la DGCP

Parciales, enfocadas a la promoción de servicios y apoyos con especialistas internacionales.

Flujo para implantar el diplomado en productividad



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Definición de responsabilidades y compromisos

Las Instituciones educativas se encargarán de:

1. Definir el público meta al que se dirige el diplomado, estableciendo sus requisitos de ingreso y el perfil de egreso.
2. Adaptar la propuesta curricular de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), a sus propios requerimientos, reglamentos y necesidades de su localidad.
3. Presentar a la DGCP las modificaciones efectuadas para su revisión.
4. Definir un programa de trabajo para la implantación y difusión del diplomado, y presentarlo a la DGCP.
5. Asignar a los profesores que impartirán el diplomado.
6. Mantener informada a la DGCP sobre avances o modificaciones realizados a la currículum y sobre los resultados de los participantes.
7. Elaborar un reporte final en el que se resuman los logros alcanzados, las limitaciones y sugerencias, a fin de mejorar el funcionamiento, concertación, implantación y evaluación del diplomado.
8. Expedir el grado de diplomado a los participantes que cubran con los criterios definidos por la institución educativa.
9. Las constancias o diplomas, así como la promoción y difusión del diplomado deberá realizarse con los logros y créditos para ambas instituciones.

La Dirección General de Capacitación y Productividad se compromete a:

1. Proporcionar a la institución educativa la información (estudios, investigaciones y estadísticas) que sobre estas materias posee.
2. Facilitar servicios de apoyo dentro del marco de su competencia.
3. Gestionar la participación de especialistas nacionales e internacionales.
4. Valorar el proyecto y sugerir posibles modificaciones.

Anexo 4. Cuestionario para la validación de los programas de multihabilidades.

CUESTIONARIO PARA LA VALIDACIÓN DE PROGRAMAS DE MULTIHABILIDADES

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar la aplicabilidad de cada uno de los Manuales de Capacitación que integran los Programas de Multihabilidades, elaborados por la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Los resultados del mismo, permitirán determinar las mejoras a efectuar en los aspectos técnicos y didácticos de estos materiales. Su opinión es muy importante para nosotros, por lo cual le solicitamos objetividad, claridad y concreción en sus respuestas y comentarios.

Agradecemos el apoyo recibido para fortalecer este proceso de validación en beneficio de los trabajadores de nuestro país.

¡Gracias por su colaboración!

Datos generales			
Nombre de la empresa o institución			
Calle	Núm. Exterior	Núm. Interior	Colonia
Localidad	Municipio o Delegación política		Código postal
Entidad federativa	Teléfono/Fax/Correo electrónico		
Nombre del evaluador responsable			
Puesto			
Programa(s) de multihabilidades asignado(s)			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención a comensales ▪ Formación de instructores ▪ El pequeño y mediano comercio ▪ Procesos de trabajo en la oficina ▪ Procesos de manufactura en general ▪ Servicios de atención y limpieza a organizaciones 		
Firma			

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta, y escriba su respuesta marcando con una "X" dentro del cuadro, la opción seleccionada.

Al final del mismo, encontrará un espacio abierto para cualquier comentario relacionado con: alguna pregunta, el cuestionario o algún aspecto no incluido en él.

I. Presentación

1. El tipo y tamaño de letra, ¿son los apropiados para una lectura efectiva?

Sí No

En caso negativo, escriba las adecuaciones propuestas o sugeridas.

2. Las ilustraciones del programa, ¿apoyan la temática desarrollada?

Sí No

En caso negativo, escriba las adecuaciones propuestas o sugeridas.

3. El tamaño de los manuales, ¿permite un manejo adecuado?

Sí No

En caso negativo, escriba las adecuaciones propuestas o sugeridas.

4. Cómo considera el tiempo asignado para:

	Adecuado	Mucho	Poco
Exposición temática del instructor			
Actividades de aprendizaje (ejercicios y dinámicas)			
Evaluación			
Duración total del programa			

5. Respecto a los íconos utilizados en los manuales, usted considera que:

	Si	No
Son representativos de la actividad y/o conceptos propuestos		
La cantidad, es la requerida de acuerdo a la estructura programada del manual		

En caso negativo, escriba las adecuaciones propuestas o sugeridas con base en los niveles o categorías que abajo se señalan.

Módulo	Unidad	Tema	Subtema	¿Qué sugiere para mejorar?

6. La guía visual permite:

	Si	No
Identificar la estructura global del programa		
Ubicar al lector respecto al contenido específico por módulo, unidad y tema		

En caso negativo, escriba las adecuaciones propuestas o sugeridas.

II. Contenido

7. La estructura temática, ¿corresponde a los requerimientos necesarios para la calificación laboral, objeto del programa?

Sí No

En caso negativo, escriba las adecuaciones propuestas o sugeridas con base en los niveles o categorías que abajo se señalan. Indique con claridad los módulos, unidades, temas y subtemas sujetos a mejorar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Módulo	Unidad	Tema	Subtema	¿Qué sugiere para mejorar?

8. Los objetivos, en sus diferentes niveles (general, particulares y específicos), permiten:

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Orientar los resultados de aprendizaje				
Vincular la congruencia en el desarrollo de contenidos y el aprendizaje esperado				
Establecer la conexión entre los diferentes elementos didácticos del programa (actividades, estrategias instruccionales, duración, recursos y evaluación)				
Realimentar los resultados individuales obtenidos				

9. Seleccione una opción para cada uno de los factores relacionados con los ejercicios y dinámicas propuestos en los programas de multihabilidades.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Refuerzan los planteamientos técnicos				
Permiten observar y valorar el dominio y habilidad del capacitando				
Concluyen o cierran los temas expuestos				
Realimentan el aprendizaje				
Recrean escenarios para la aplicación de conocimientos				

10. A partir de los enunciados referentes a la evaluación, elija la opción de la derecha que considere correcta.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Contribuye al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada unidad				
Permite identificar el dominio alcanzado en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.				
La modalidad del instrumento de evaluación seleccionada, cumple con los criterios de objetividad y confiabilidad.				
Puede considerarse un componente del portafolio de evidencias				

11. La propuesta teórica y práctica de los programas, ¿refleja los requerimientos de las empresas para las calificaciones laborales atendidas?

Sí No

¿Por qué?

12. Seleccione la opción que considere correcta, respecto a los factores relacionados con la comprensión del programa asignado.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Manejo adecuado de conceptos o ideas centrales y secundarias				
Terminología o vocabulario propio de la calificación y del proceso en el que se ubica				
Continuidad entre enunciados y párrafos				

Comentarios adicionales

¿ En su opinión, hay algún aspecto que no se incluyó?

Sí No

Especifique

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**