

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**"CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION COMO UNA
EDUCACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL"**

POR

ING. ALEX ADEMIR PERALTA CASTILLO

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD**

CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2005

2005

FIM

2005

FIM

2005

FIM

2005

FIM

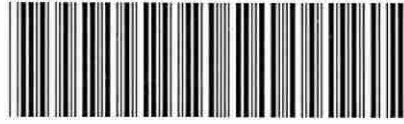
2005

FIM

2005

FIM

VALIDAD LOS SISTEMAS DE CAPACITACION COMO UNA C. P. C.
EDUCACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL



1020150624



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

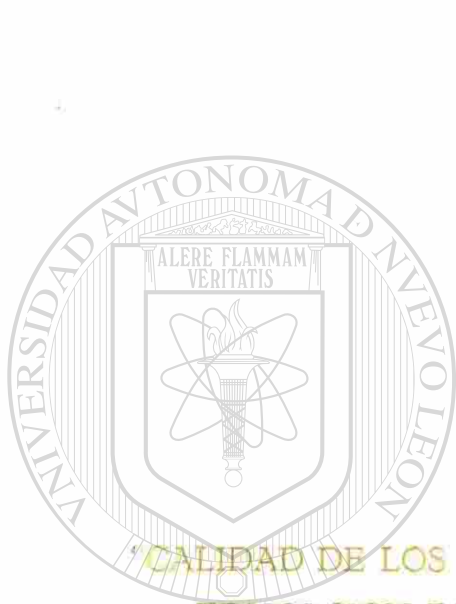
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



"CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION COMO UNA
EDUCACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL"

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
ING. ALEX ADEMIR PERALTA CASTILLO

®

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2005

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**“CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION COMO UNA
EDUCACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL”**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. ALEX ADEMIR PERALTA CASTILLO

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

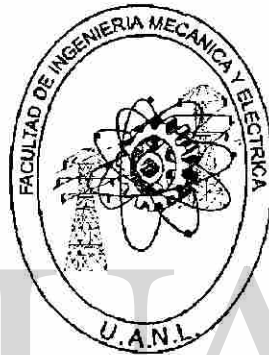
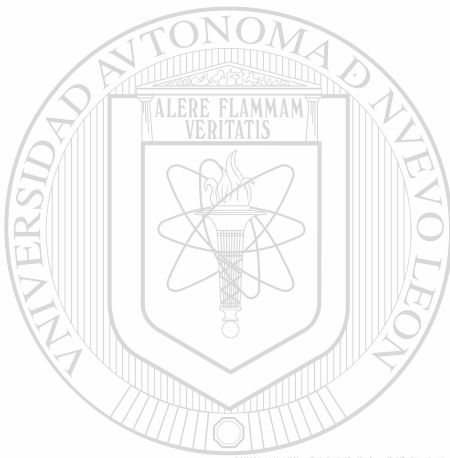
CD. UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2005

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**"CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION COMO UNA
EDUCACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL"**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

POR

ING. ALEX ADEMIR PERALTA CASTILLO

TESIS

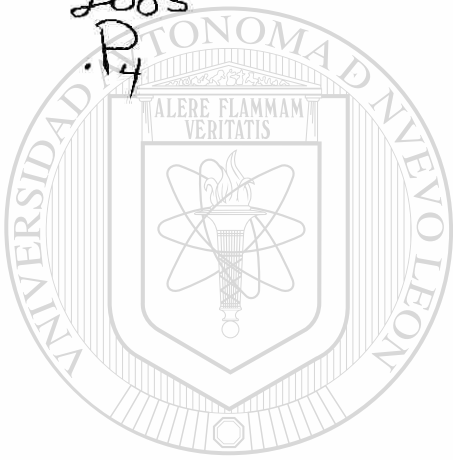
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

CD. UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2005

991075

TH
Z5853
.M2
FJME
2005
P4



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



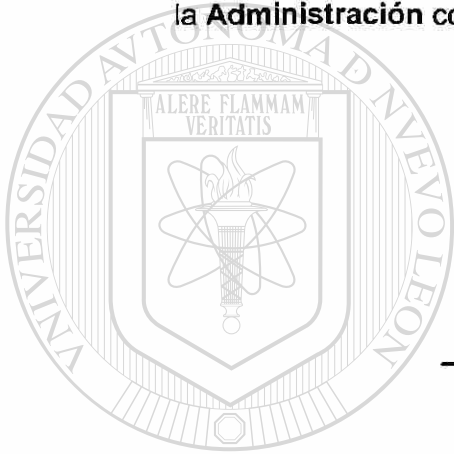
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Estudios de Posgrado

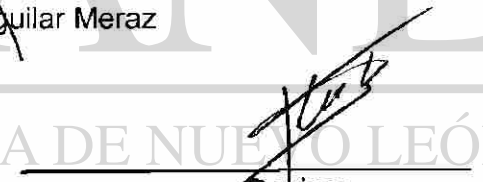
Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis "CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION COMO UNA EDUCACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL", realizada por el alumno Alex Ademir Peralta Castillo con numero de matricula 983305 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

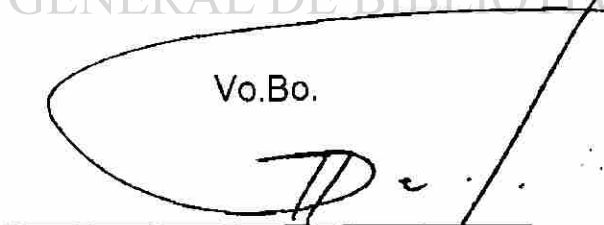


El Comité De Tesis


Asesor
M.C. Alejandro Aguilar Meraz


Revisor
M.C. Esteban Báez Villareal


Revisor
M.C. Jorge Alejandro Torres López

Vo.Bo.

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
División de Estudios de Posgrado

Ciudad Universitaria, a 28 Abril de 2005

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fuerza y determinación para llegar a este punto tan importante en mi vida;

A mis padres, porque siempre me apoyaron y alentaron a seguir adelante;

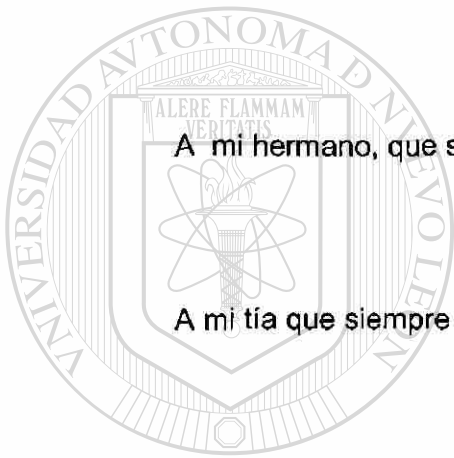
A mi hermano, que siempre ha sido un excelente amigo;

A mi tía que siempre me apoyo con sus consejos;

A mis abuelos, que están en mi corazón;

A mis amigos que siempre me apoyaron, tanto en las buenas y en las malas.

Y a todos aquellos que han estado a mi lado en los momentos mas importantes de mi vida.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

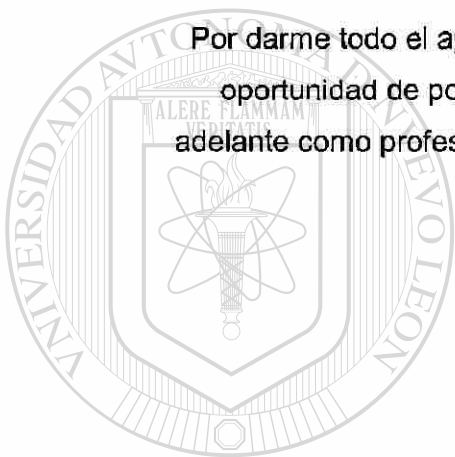


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica**

Agradecimientos para la Facultad y la Universidad.

Por darme todo el apoyo en la formación de mi carrera, y por brindarme la oportunidad de poder forjarme nuevas metas para así seguir saliendo adelante como profesionistas y ponerme en esta gran institución de la Uanl.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PROLOGO

La capacidad es la oportunidad que se les da a las personas para realizar su destino y asegurarle, en sus relaciones con los demás, un tratamiento compatible con la dignidad humana.

Todo trabajador cualesquiera que sea su nivel (intelectual, técnico o manual), debe tener la posibilidad de una existencia digna y el derecho a condiciones justas en el desarrollo de su actividad.

En las últimas décadas se han advertido en el ámbito continental un marcado interés por desarrollo de efectivos programas de capacitación de personal, tanto en el sector de negocios como en el estatal.

La empresa privada parte de la premisa que requiere una mano de obra diestra para poder competir en el mercado y cumplir con sus objetivos sociales y económicos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la administración pública las demandas de capacitación son aun más urgentes, ante el fracaso de planes de desarrollo debido a la incapacidad del elemento humano de la maquinaria gubernamental.

Si bien es cierto que la responsabilidad de preparar profesional y técnicamente a los ciudadanos que participan en la dirección y ejecución de los procesos de administración y producción de las organizaciones contemporáneas, corresponde al sistema educativo de un país, no es menos cierto que a tales instituciones les compete promover el desarrollo de sus recursos humanos con una ocasión misma del trabajo. De ahí que la capacitación de personal se considere como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad par aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

La capacitación no debe confundirse con la educación formal, que procura, no ya el incremento de los conocimientos, habilidad y destreza del trabajador, sino como la formación básica y humanística del individuo.

La capacitación de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

Resulta evidente entonces, la necesidad que los ejecutivos y subordinados reconozcan la importancia de la capacitación y promuevan en común programas debidamente originados para beneficios de unos y otros.

INDICE

CAPITULO 1

La Capacitación y la Empresa.....	1
1.1 Aspectos Generales de la Capacitación	1
1.2 Sistemas Empresariales como Educación.....	2
1.3 Importancia de la Capacitación Empresarial.....	4

CAPITULO 2

El Proceso de la Capacitación.....	7
2.1 Enfoque de los Procesos de Capacitación.....	7
2.2 Características y Funciones de los Procesos.....	7
2.3 Aplicaciones de los Procesos.....	12

CAPITULO 3

Las Necesidades de la Capacitación.....	14
3.1 Principales Necesidades para Capacitar.....	14
3.2 Planteamiento de las Necesidades de la Capacitación.....	15
3.3 Normas Generales de los Sistemas Capacitación.....	18
3.4 Implementación de las Necesidades.....	19
3.5 Necesidades Explicitas de La Capacitación.....	24

CAPITULO 4

Métodos de Capacitación Empresarial.	27
4.1 Planteamiento de los Métodos.....	27

CAPITULO 5

Evaluación de Los Sistemas de Capacitación Empresarial.....	31
5.1 Objetivos de la Evaluación.....	31
5.2 Criterios para Evaluar la Efectividad.....	32
5.3 Métodos de Evaluación.....	32
5.4 Resultado de la Evaluación.....	34

CAPITULO 6

Aspectos Legales de la Capacitación Empresarial en México.....	36
6.1 Normas Legales de la Capacitación.....	36
6.2 Derechos y Obligaciones	37

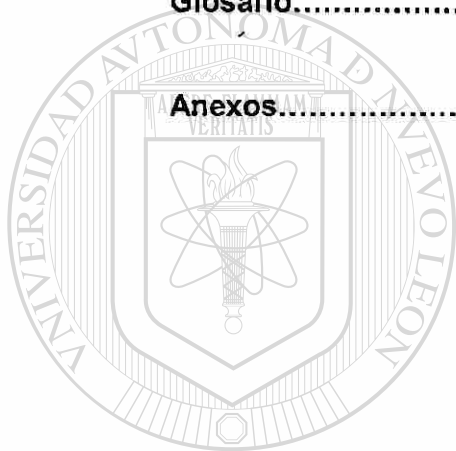
La Calidad aplicado a Sistemas de Capacitación (“CSEDE”).....44

Conclusiones45

Bibliografía.....47

Glosario.....49

Anexos.....50



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO I

LA CAPACITACIÓN Y LA EMPRESA

1.1 Aspectos Generales de la Capacitación

Muchos de los problemas a los que se enfrentan los empleados de las empresas se deben a la falta de educación o mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, esta sujeta a un sin numero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para que el objetivo general de una empresa líder se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que se desempeñe bien en sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de sus colaboradores.

Infortunadamente la función educativa en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que deberían tener, y se realizan un gran número de

casos, por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad, además de que últimamente se realiza como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener una empresa líder.

1.2 Sistemas Empresariales como Educación.

Conceptos de Adiestramiento

En muchas ocasiones el concepto de capacitación no se encuentra bien definido o es confundido con adiestramiento, que si bien son similares tienen ciertas diferencias. Según la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, se plantean las siguientes definiciones a fin de manifestar estas diferencias:

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

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

Las diferencias en estas definiciones se dan en dos niveles. Por una parte, en lo que se refiere a la característica sujeta al desarrollo: aptitud en oposición a habilidades y destrezas; por la otra, al propósito: en la capacitación un puesto de trabajador cualquiera en oposición al puesto que ocupa, en el caso del adiestramiento.

Para lo cual es indispensable que definamos algunos conceptos:

Aptitud es la potencialidad del individuo para aprender condiciones o series de características que le permiten, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Se entiende por habilidades las aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta tal grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero. La destreza es la facilidad y precisión en la ejecución de actos.

De lo anterior se puede deducir que el adiestramiento se aplica al puesto que se ocupa y la capacitación a otra diferente de este, aun cuando esto no se dice explícitamente.

El adiestramiento se identifica con tareas de tipo manuales, y la capacitación con tareas que implique conocimientos teóricos. Se insiste en que el adiestramiento supone una buena dosis de repeticiones, con miras a lograr la destreza muscular requerida.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En el hecho de proporcionar capacitación a los trabajadores persigue ciertos propósitos de la empresa; dentro de estos se pueden mencionar los siguientes:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad de desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación Integral para la jubilación.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular.

Aunque existen otras responsabilidades, las obligaciones de la capacitación son responsabilidades de cuatro grupos principales.

- La administración superior (establece la política de capacitación).
- El departamento de personal (planea, establece y evalúa el programa de instrucción).
- Los supervisores (aplican los procedimientos de desarrollo).
- Los empleados (proporcionan la retroalimentación y las sugerencias de revisión).

Dentro de una organización muchos individuos deben de compartir las responsabilidades de capacitación y desarrollo de la compañía. Algunos puestos son en la última instancia responsable de los aspectos del programa educativo total, aunque en la práctica las responsabilidades. Se pueden sobreponer considerablemente.

1.3 Importancia de la Capacitación Empresarial.

Razones de la Capacitación.

Existen muchas razones por las cuales las compañías establecen programas de capacitación, no existen por el simple hecho de realizarse, en

general, las razones para empezar un programa de capacitación de empleados tienen relación con:

Productividad. La capacitación se aplica tanto a nuevos como antiguos empleados ya que puede aumentar su nivel de desempeño y esta mejoría a menudo lleva directamente a un aumento en la productividad y arroja por ello mayores utilidades para la compañía.

Calidad. La capacitación no solo mejora la productividad sino también la calidad, esto porque los trabajadores mejor informados tienen menos posibilidades de cometer errores operativos.

Planeación de Recursos Humanos. La capacitación apropiada de los empleados también puede ayudar a la compañía a satisfacer sus futuras necesidades de personal. Cuando se presente la necesidad, las vacantes de la organización se pueden arreglar programas de instrucción adecuados para sus empleados.

Moral. El clima y el ambiente general de la organización comúnmente se mejoran cuando existen buenos programas educativos dentro de la compañía, lo que resulta en un trabajador mas a gusto en su ambiente de trabajo.

Compensación directa. Muchos trabajadores consideran que las oportunidades educativas son parte de su paquete de remuneración total de empleado-administrador, y esperan que la empresa pague los programas que aumenten sus conocimientos y aptitudes generales, de acuerdo a esto muchas empresas ofrecen programas especiales de capacitación como técnica de reclutamiento.

Higiene y seguridad. La salud mental y la seguridad física del empleado con frecuencia están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación,

ya que esta puede ayudar a prevenir accidentes industriales, y un ambiente de trabajo seguro puede llevar a actitudes más estables en los empleados.

Previsión de obsolescencia. La obsolescencia de los empleados se puede definir como la discrepancia entre la experiencia de un empleado y las demandas de su trabajo, por ello es necesaria la capacitación con el fin de mantenerlos actualizados con los mejoramientos en sus campos.

Crecimiento personal. Los programas de capacitación y desarrollo estimulan la iniciativa y creatividad del empleado y por tanto ayuda a prevenir su obsolescencia y sentir un grado de avance y/o crecimiento de conocimientos.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO 2

EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

2.1 Enfoque de los Procesos de Capacitación

La función de capacitación dentro de las empresas y organizaciones, para cumplir cabalmente con su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos. Por el contrario, consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas. No obstante, con mucha frecuencia se confunde dar cursos con capacitar, lo cual no es necesariamente lo mismo: en una organización pueden darse miles de cursos sin incrementar las competencias de las personas, por ello se debe planear objetivamente los cursos que si impartirán.

ENFOQUE ESTRUCTURAL

Existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso legal (el cual se aborda en el capítulo 6), que dirige dichas acciones, junto con el proceso administrativo y el instruccional que se integran para dar objetividad a lo que denominamos enfoque estructural.

2.2 Características y Funciones de los Procesos

Proceso instruccional.

Se identifica con el proceso de enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Este proceso se conforma de cuatro fases.

1.-Selección de Instructores: Se busca quienes son los mejores técnicos en la empresa, quienes tienen tiempo y de ellos se designa quienes van a impartir los cursos contenidos en los planes y programas y se les envía a dar la capacitación.

En ocasiones cuando no se cuenta con el personal adecuado se contrata a personal externo, aunque existen casos en los cuales la empresa manda al técnico mayor "capacitado" de la empresa sin tomar en cuenta si ha sido entrenado como instructor o no.

2.-Diseño de cursos: Esta centrado en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción..

3.-Conducción del aprendizaje: Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instrucciones internos de una empresa.

4.-Seguimientos y Evaluación: Se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización y de los incentivos otorgados a los instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos.

Básicamente el proceso de capacitación se refleja en este proceso instruccional, sin embargo debido al compromiso existente en la impartición de cursos de capacitación y dado que no se debe tomar estos cursos a la ligera, el proceso instruccional debe ser adecuado en base al proceso administrativo ya que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas del individuo para lograra objetivos de la organización, y por ello es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los

principios y funciones básicas de la administración para dar a la capacitación el enfoque necesario.

Proceso Administrativo

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo, enfocado a la capacitación, son las siguientes:

1.-Planeacion. Planear es decidir con anticipación que se va a hacer, como se hará, cuando hacerlo y quien es el encargado de hacerlo, esto valiéndose de cuatro etapas.

- *Determinación de Necesidades de capacitación (DIC).* Es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que “se hace” y lo que “se debe hacer”.
- *Definición de objetivos.* Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad. En capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DIC.
- *Elaboración de Planes y Programas.* Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas,

la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

- *Presupuestos.* Son los gastos e ingresos que se espera se involucren en el proceso de capacitación, entendiendo gastos en términos numéricos o monetarios, e ingresos en niveles de productividad, índices de calidad, etc.

2.-Organización. La fase de organización del proceso de la capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de plantación. La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben de trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos. En esta fase se establece el como y con que se llevara a cabo la capacitación y se descompone en cuatro elementos.

- *Estructuras.* Implica una dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.
- *Procedimientos.* Deben estar bien diseñados, ya que esto depende la agilidad del trabajo o su entorpecimiento en el caso de que estén muy centralizados o que no estén bien delimitados.
- *Integración de Personas.* Buscar personas técnicamente preparadas para la eficiente administración del sistema de entrenamiento.
- *Integración de Recursos Materiales.* La capacitación no requiere de grandes inversiones pero si necesita que se tengan los recursos materiales necesarios para su ejecución.

3.-Ejecución. Es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se realiza según lo planeado. Esta función consta de cuatro fases.

- *Contratación de Servicios.* Desde instituciones capacitadoras, instructores externos y agentes auxiliares o programas generales, contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión y todo aquello que sea necesario par la imparticion del curso de capacitación.
- *Desarrollo de Programas.* Se deben de transcribir guías o materiales didácticos, apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales, donde el capacitor tiene que trabajar con los instructores para que estos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento y pueda hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional.
- *Coordinación de Eventos.* Abarca desde los preparativos previos hasta todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.
- *Control Administrativo y Presupuestal.* El control requiere del diseño de formatos para registro de movimientos presupuéstales.

4.-Evaluación. Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, y el seguimiento y ponderación de resultados.

2.3 Aplicaciones de los Procesos

Principios Fundamentales del Proceso de Capacitación.

1.-Los responsables de las áreas por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:

- a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; es decir, para diseñar el perfil de alto desempeño.
- b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
- c) Detectar las necesidades de capacitación.
- d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

2.-La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos, en especial de los directivos. Por tanto en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.

3.-Aun cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que se esperan en sus colaboradores.

4.-La tarea del responsable del área de capacitación es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:

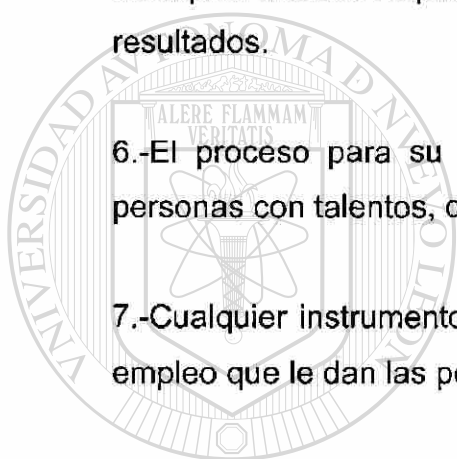
- a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.

- b) Procesar la información.
- c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
- d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de costo-beneficio.

5.-No existen formas rápidas, sencillas o mágicas de lograr todo lo anterior. Cualquier método requiere de esfuerzo, dedicación y tiempo para lograr buenos resultados.

6.-El proceso para su creación, implantación y funcionamiento, requiere de personas con talentos, capacidades y voluntad para introducir innovaciones.

7.-Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende el empleo que le dan las personas encargadas de su manejo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO 3

LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1 Principales Necesidades para Capacitar

La capacitación es la solución indicada cuando las situaciones críticas se deben al personal y lo que se requiere es que aprenda nuevas habilidades, modifique ciertas costumbres y hábitos, que adquiera conocimientos adicionales y específicos o que modifique sus actitudes. Pero la pregunta estriba en como determinar si se necesita o no la capacitación.

PROBLEMAS ORGANIZACIONALES Y MANIFESTACIÓN DE NECESIDADES

Los problemas organizacionales surgen debido a que un individuo o grupo no saben lo suficiente, no tienen la habilidad necesaria o no tienen entendimiento alguno sobre el trabajo a realizar. Para analizar los problemas con tendencia a la capacitación debemos responder a preguntas tales como:

- ¿Qué tan exacto es el trabajo a desarrollar?
- ¿Qué o quienes están implicados con este trabajo?
- ¿Cuándo empezó a desempeñarse?
- ¿Qué clase de conocimientos fallo para el desempeño de la tarea?
- ¿Quiénes son las personas que se van a capacitar?

Cuando el problema es analizado con respecto a la capacitación deberá tomarse en cuenta las ideas y sugerencias de los demás, esto para reafirmar la solución que ha de tomarse en cuenta para efectuar cualquier tipo de curso.

La capacitación puede ser implicada como acción correctiva sobre: ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, estancamiento, irritabilidad, resistencia a la dirección y/o a la instrucción, etc.

Los defectos de una organización afectan en cuanto a la actuación de los individuos o grupos de trabajadores que laboran en ella. Cuando la empresa no llega a los objetivos fijados, es visible entre otras cosas: la débil o poca disciplina, la delegación de autoridad confusa, la baja moral y la mala organización.

Un ejemplo de problema organizacional es una empresa que tiene un alto índice de accidentes en su personal debido a que no existen reglas de seguridad e higiene.

Este problema se puede resolver mediante un curso de capacitación de personal y hacerles ver la necesidad de prevenir los accidentes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.2 Planteamiento de las Necesidades de la Capacitación

Determinación de Necesidades.

Todas las actividades de capacitación que se realicen en la empresa deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras, para conocer con exactitud el grado de necesidades de estas.

La correcta investigación de necesidades de capacitación es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre las bases sólidas y realistas.
- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de programas de adiestramiento que la empresa requiere.

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

Cuando los objetivos no se alcanzan, se debe a que existen problemas que indican que las cosas no están funcionando como deberían o se hacen en forma incompleta, estos problemas son, entre otros:

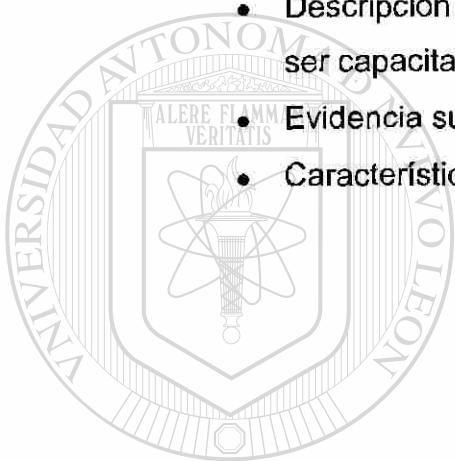
-
- Costos elevados
 - Desperdicios excesivos
 - Producción insuficiente
 - Falta de cooperación
 - Dificultades en la comunicación
 - Accidentes (en el personal, equipo y materiales)

La causa de tales problemas pueden ser personal o de la organización. Cuando los problemas se deben a la deficiencia de habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación.

El propósito de la determinación de necesidades de capacitación es conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

Los resultados que debe de arrojar la determinación de necesidades son:

- Numero exacto de participantes.
- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser capacitados.
- Evidencia suficiente que justifiquen las necesidades.
- Características de los participantes.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



3.3 Normas Generales de los sistemas de Capacitación

Tipo de Necesidades

Se ha señalado hasta el momento como identificar las necesidades de capacitación, pero ¿como son estas necesidades? , existen dos tipos:

A) Manifiestas

B) Encubiertas

Las cuales se resumen en el siguiente cuadro sinóptico:



3.4 Implementación de las Necesidades

- Determinación de necesidades manifiestas.

Las necesidades manifiestas, por ser evidentes son establecidas con base al sentido común.

A1) Analizando la mano de obra

- ✓ Numero de empleados / obreros existentes y requeridos. (Vg. Existentes 23, requeridos 25, faltantes 2).
- ✓ Numero de empleados por jubilarse (los que sobrepasen los 60 años).
- ✓ Promociones a corto y a largo plazo (Ascensos).
- ✓ Asignaciones de puestos similares (cambio de puesto).
- ✓ Aumento de personal a largo plazo por ampliaciones (nuevas plazas para trabajadores).
- ✓ Modificación en la estructura de personal, a largo plazo que originan movimientos futuros (cambios de puestos).

En todos estos casos existen problemas que pueden ser resueltos satisfactoriamente por ello de la capacitación, y que se refieren a dos tipos de trabajadores:

- Los que se incorporen en un nuevo puesto (sin antecedentes de la empresa).
- Los que se incorporan en otro puesto (con antecedentes en otro de jerarquía inferior o con otras tareas similares).

Quando se trate de movimientos de personal se recomienda comprar los dos puestos a fin de precisar:

- ¿Qué actividades diferentes se realizan?
- ¿Qué nuevo equipo o maquinaria se emplearan?
- ¿Qué nuevas habilidades deberán manifestar los participantes?
- ¿En que condiciones se llevara el nuevo trabajo?

El último paso consiste en investigar las características de los participantes:

- Edad.
- Escolaridad.
- Experiencia.
- Características personales relacionadas con las aptitudes requeridas por el nuevo puesto.

A2) Las necesidades manifiestas se localizan también cuando:

- ✓ La maquinaria, herramientas o equipo existentes son modificados o sustituidos por otros nuevos.
- ✓ Los procesos son modificados o sustituidos.

Para el primer caso es necesario obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿En que son diferentes a los anteriores tanto el equipo como la maquinaria, nuevos o modificados?
- ¿Qué nuevas actividades, conocimientos y habilidades serán requeridos para el manejo de la maquinaria, herramientas y equipo nuevos o modificados?
- ¿Quiénes serán afectados por el cambio?
- ¿Qué actitudes deberán modificarse o incrementarse para que el cambio se produzca sin fricciones?

Cuando se obtengan las respuestas se podrá decidir si es o no necesaria una capacitación y el como se impartirá.

El procedimiento en este caso sería el siguiente:

- Fijar el número de participantes.
- Agruparlos en equipo si es necesario.

- Decidir las prioridades.
- Elaborar la descripción precisa y completa de las actividades que requieran capacitación.

Las características del personal son las mismas que las ya mencionadas (incorporación y desplazamiento de personal).

Para el segundo caso las preguntas y el procedimiento serían similares solo que referidas a los cambios de métodos y no en cuanto a equipo, maquinaria y herramienta, como por ejemplo:

- ❖ ¿En que son diferentes a los anteriores métodos a los nuevos o modificados?
- ❖ ¿Qué nuevas actividades, conocimientos y habilidades serán requeridos para llevar a cabo los métodos nuevos o modificados?

En el caso de estas últimas es necesario auxiliarse del departamento de personal y del departamento de ingeniería de métodos, así como de supervisores y especialistas, que tengan total conocimiento de los métodos anteriores y de los nuevos.

- Determinación de necesidades encubiertas.

Cuando las necesidades de capacitación no son tan obvias es necesario realizar un trabajo más minucioso y mucho más difícil. Para ello se deben de realizar las siguientes actividades:

B1) Buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización.

B2) Buscar las causas de tales problemas, así como las soluciones mas rápidas, económicas y eficaces.

B3) Localizar las áreas específicas en que se requiere capacitación, por medio de varias técnicas para poder precisar:

- ✓ Quienes requieren capacitación.
- ✓ Las actividades en que se requiere capacitación.
- ✓ La evidencia que justifique las necesidades detectadas.
- ✓ Las características de los participantes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
Evidencias Generales:

*Producción :	La escasa calidad de lo productos.
*Organización:	La comunicación pobre o defectuosa.
*Conducta de grupos de trabajo:	La violación del reglamento.
*Moral:	Débil autoridad de supervisores y superiores.

Cuando se han localizado las áreas críticas, se recomienda ponerlas en orden según su importancia y proceder a buscar las causas de los problemas detectados y a pensar en las soluciones más viables y económicas.

CUANTIFICACION DEL PERSONAL CON NECESIDADES DE CAPACITACION Y DEFINICION DE CARACTERISTICAS.

Conocer el número de trabajadores que requieren capacitación, permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción, la cual puede ser en forma individual o por grupos.

Es, además, una base para determinar el costo de la capacitación, la consideración del tiempo, personal y materiales auxiliares necesarios para la elaboración del programa, así mismo para conocer el costo del acondicionamiento del local donde será impartido y el tiempo en que los trabajadores serán capacitados.

Si para un curso determinado se eligen personas que no necesitan capacitación se aumentara el costo por participación y puedan desarrollar actitudes negativas en los superiores, directivos y aun en los mismos trabajadores.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Conocer las características de las personas que necesitan capacitación, permite tomar decisiones respecto a: la amplitud del programa, la selección de técnicas de instrucción, los materiales didácticos y la organización del curso.

Solo conociendo bien a las futuras personas por instruir se pueden ajustar a sus características, de las cuales las principales son:

- La edad.
- La escolaridad.
- La experiencia laboral.

3.5 Necesidades Explícitas de la Capacitación

Métodos para Determinar las Necesidades de Capacitación

Existen muchos tipos o modos de determinar las necesidades de capacitación, y todos tienen ventajas y desventajas, pero cada uno debe ser adaptado a la situación específica, ya que no todos pueden ser útiles en un mismo caso.

Algunos de estos métodos son los siguientes:

- *Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación).*

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo número de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio. Después, hay que estar seguros de que cada paso transcurre en el más corto lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo. Si se descubre que es necesario hacer cambios para que un proceso sea más rápido y eficiente es necesaria una capacitación.

- *Análisis de equipo.*

Una nueva pieza de un equipo o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual, conocimiento o entendimiento por parte del supervisor y los operadores.

- *Análisis de problemas.*

La clave para encontrar las necesidades de entrenar puede surgir del análisis de un problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque un individuo o un grupo no sabían bastante, no tenían la suficiente habilidad o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

- *Análisis del comportamiento.*

Las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de una conducta típica del individuo o del grupo. El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, estancamiento laboral, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etcétera; pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

- *Análisis de organización.*

Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llegan a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces hay también baja moral y mala organización.

- *La reunión creativa o "brainstorming"*

Se reúnen un grupo homogéneo (vendedores, oficinistas, ingenieros, ejecutivos, etc.) Y se les hace una pregunta que empiece con ¿Como...? se pide a los miembros que contesten cualquier cosa y se anota en la pizarra sin juzgarse ni clasificarse, cuando acabe el tiempo se examina la lista y se identifican los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes.

- *Los grupos BSSS*

Esta también es una técnica de la dinámica de grupos que se usa para obtener de la asamblea soluciones a un problema común o el desarrollo de un procedimiento, se divide la audiencia en pequeños grupos nombrando un jefe para cada uno, así cada grupo comienza a discutir el problema, la final se reúne toda la información y se analiza.

- *Las tarjetas*

Este es un procedimiento de selección forzada. Se organiza primero un grupo de tarjetas de tamaño fácilmente manejable y en cada una se escriben preguntas que empiecen con ¿Cómo...?. No deben ser más de diez tarjetas. Las personas a las que se les entreguen deberán aportar sus ideas y ordenarlas en orden de importancia. El orden en que son colocadas las tarjetas nos da la clave no solo de las necesidades de capacitación si no que nos dice en que secuencia programarlo.

- *Lista de confrontación.*

Consiste en descomponer una tarea en una lista detallada de sus partes o pasos lógicos. A la derecha se deja una columna para poner marcas. Luego se da una copia de esta lista a cada una de las personas cuyas ideas buscamos conocer. Ellas señalan los puntos en los que les gustaría tener más conocimientos o destreza.

- *Comités*

Los comités consultivos formados por personas responsables de unas actividades de la organización, o con un interés directo en ella, son ideales para ayudarnos a descubrir las necesidades de capacitación. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- *Consejo personal*

Consiste en discusiones del especialista en capacitación y la persona que esta buscando los medios de mejorar del desempeño de sus tareas actuales o que desea prepararse a progresar. La discusión puede originar un acuerdo sobre conocimientos, habilidades o comprensión que el empleado necesita.

Estas son solo algunas de las muchas maneras en que se pueden determinar las Necesidades de Capacitación, sin embargo son las más conocidas y prácticas.

CAPITULO 4

METODOS DE CAPACITACION EMPRESARIAL

4.1 Planteamiento de los Métodos

El método de capacitación que se use depende de las consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que se van a capacitar y otros factores.

Existen varios métodos de capacitación que por lo común se utilizan, entre ellos están los siguientes:

1. En el trabajo.
2. Vestibular.
3. Demostración y ejemplo.
4. Simulación.
5. Métodos de salones en clase.
6. Otros.

1.-Capacitación en el trabajo.

La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el trabajo, aunque es difícil señalar con exactitud los procedimientos y técnicas, ya que en ocasiones suelen ser de forma casual e informal. La observación y la práctica, que son técnicas informales, son dos de los principales recursos en este método. Una persona aprende a realizar su trabajo simplemente observando a otros a hacerlo, y copiando la conducta que observa.

La responsabilidad principal de la capacitación en el trabajo recae en el supervisor inmediato, por ello se debe vigilar que los supervisores estén capacitados para que a su vez puedan ser responsables de la capacitación de sus subordinados. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente real de su trabajo.

2.- Vestibular.

Esta es una escuela organizada comúnmente en una planta industrial para introducir nuevos empleados en el marco del trabajo, después de varias semanas de practica para ocupar un empelo específico. La capacitación vestibular esta asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud. Los conocimientos que se aprenden pueden requerir de días hasta meses para adquirirse.

3.- Demostración y ejemplo.

Con frecuencia el modo mas fácil y mas directo de que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, es haciendo que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por paso el "por que" y el "como ". Este método es muy efectivo, ya que es más fácil mostrar a una persona como se hace la tarea que decirle o darle a leer una descripción de los pasos. Sin embargo por lo general este método se combina con otras ayudas como lectura, fotos, materiales discusiones, etc.

El ejemplo es una muestra representativa que se va iniciar. Los ejemplos sirven como modelos idénticos o similares al caso o técnica en consideración; este método se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales. Si un supervisor trabaja bien, es cordial, es puntual y eficaz, sus subordinados seguirán su ejemplo. Este método es una de las técnicas principales de instrucción.

4.- Simulación.

Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esta situación. Con referencia a la capacitación, un simulacro es cualquier maquinaria o técnica que duplique, hasta donde sea posible, las condiciones reales que se encuentran en el trabajo. Es una técnica comúnmente cara, pero es útil y necesaria en los casos donde la capacitación en el trabajo tenga riesgos de un daño serio, un error costoso o la destrucción de los materiales o recursos valiosos de la compañía, inclusive la salud e integridad física del trabajador en el caso de que se produjera un error.

5.- Métodos de salones de clase.

Muchas capacitaciones en la organización utilizan los métodos de instrucción convencionales en salones de clase. En ocasiones se usan escuelas de capacitación, pero con frecuencia están en el área de trabajo real. Existen aspectos en la mayoría de los trabajadores que se pueden aprender más fácilmente en el salón de clase que en el trabajo mismo, esto ocurre sobre todo si se debe aprender filosofía, conceptos actitudes, teorías y resolución de problemas.

Los métodos de salón de clase que se usan más frecuentemente son:

- A) Conferencia:- Es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción; permite que se pueda presentar un tema en una forma sistemática y organizada.
- B) Mesa redonda:-Es una reunión formal que se efectúa el examen de una materia importante. En esta, el aprendizaje se facilita por medio de la participación oral y las interacciones de los miembros.

C) Estudios de casos:- Es una corta descripción escrita u oral y un resumen de un problema de negocios real o hipotético. Se pide a los estudiantes que identifiquen el problema y recomienden soluciones tentativas. Este método pretende alentar el pensamiento analítico y la capacidad de resolver problemas.

D) Interpretación de papeles:- Se presenta cuando un individuo asume un carácter o función. Es un modelo de conducta esperada. Los interpretes son informados de la situación y de los papeles respectivos de quienes van a interpretar; y los participantes actúan la situación según su propio criterio.

E) Instrucción programada:- Comprende una secuencia de pasos establecidos, frecuentemente a través de paneles de control de una computadora, como guías en la realización de una operación deseada. Esta incorpora planes previamente preparados, propuestos o deseados pertenecientes a la adquisición de aptitudes específicas o conocimientos generales. Incluye la división de la información en segmentos de tal manera que se forme un programa de aprendizaje lógico y secuencial.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

6.- Otros métodos de capacitación.

Es virtualmente imposible identificar y clasificar, todas las técnicas y métodos que se emplean para capacitar a la gente, en ocasiones se utilizan los ya mencionados o una combinación de 2 o más de ellos. Los métodos son continuos, se pueden impartir sobre una base de grado académico o sin grado. En cualquier caso la instrucción puede realizarse en un colegio, universidad, escuela, en la misma compañía o en alguna otra parte y puede ser a cualquier hora del día e inclusive en fines de semana.

CAPITULO 5

EVALUACION DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Si una organización invierte en programas de capacitación espera lograr beneficios considerables de ellos. Los directores de capacitación deben ser capaces de justificar el uso y la necesidad de estos programas antes de que se inviertan en ellos, con este fin y el de verificar el éxito del programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

La evolución de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar, técnica y profesionalmente el entretenimiento en función de sus resultados.

5.1 Objetivos de la Evaluación

Los objetivos de la evaluación del entrenamiento son los siguientes:

- ✓ Identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad.
- ✓ Fortalecer al sistema para logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

Para que los resultados obtenidos de la evaluación sean los mas confiable posible es necesario que se establezcan las normas de evaluación, antes de

que se de inicio al proceso de capacitación, para poder determinar si hubo mejoría después de esta capacitación, o bien si las actitudes, habilidades o aquello a lo que se enfoco la capacitación continua en el mismo nivel sin cambio significativo.

5.2 Criterios para Evaluar la Efectividad.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso.

Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo. ®

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzcan en el desempeño.

5.3 Métodos de Evaluación

Existen varios tipos de métodos, los más utilizados son los siguientes:

1. Reacción del participante.
2. Pruebas antes y después.
3. Grupos experimentales.

1.- Reacción del participante.

Es el método más fácil y menos válido de evaluar los programas de capacitación, consiste en preguntar directamente al participante si aprendió algo, esto se recaba en forma de cuestionario. Este procedimiento de evaluación es casi totalmente inútil ya que muchas veces los participantes evalúan el curso sobre la base del entretenimiento, facilidad, resultados logrados y/o en la personalidad del instructor, en vez de, por su contenido informativo.

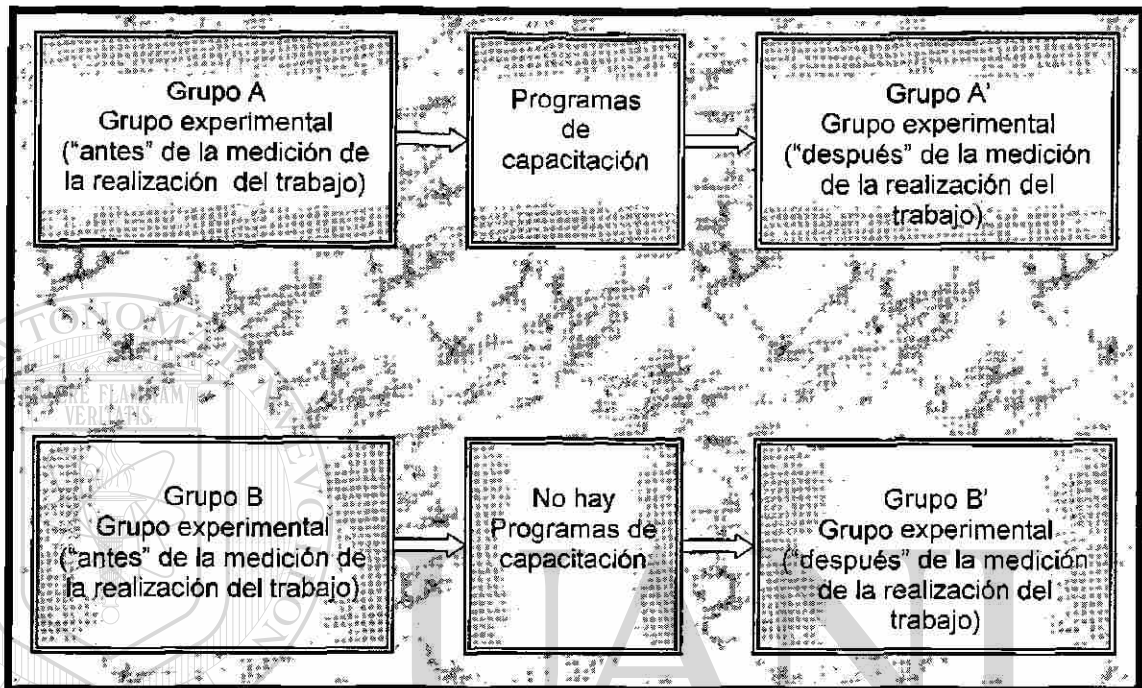
2.- Pruebas antes y después.

En este método se le da al participante una prueba antes del curso de capacitación y otra al terminar este, así un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso; sin embargo se presentan problemas con este método debido a que los participantes no les gusta que se les apliquen exámenes y se critican las pruebas debido a su predisposición cultural y su falta de validez. Así mismo, los aumentos en las calificaciones de las pruebas podrían deberse a otros factores ajenos al curso impartido.

3.- Grupos experimentales y de control.

Los mejores programas de evaluación alterna medidas de desempeño del trabajo, antes y después, también forma grupos experimentales y de control.

En la figura se muestra el diseño de este método de evaluación.



5.4 Resultados de la Evaluación

Los grupos comparables A y B se acoplan en los términos de inteligencia, capacidad de aprender y otras consideraciones educativas. El grupo A es el grupo experimental y el B es el grupo y control. Ambos grupos se evalúan por medio del mismo índice de desempeño general de trabajo. Luego el grupo A toma el curso de capacitación y el grupo B continúa en su trabajo sin tomar el curso, adquiriendo conocimientos y capacidades por medio de la realización de su trabajo.

Cuando terminan el curso se hacen varias comparaciones. El grupo A' es el grupo experimental después de terminado el programa de capacitación, el

grupo B' es el grupo de control después de que se termino el programa de capacitación impartido al grupo A.

La efectividad del programa será evidente solo si las calificaciones de A' son significativamente mas altas que las de A y B', es decir si estos índices son significativamente mayores a las medidas de A, significa que hubo aprendizaje, pero si los índices de A' y B' no son significativamente distintos, significa que el aprendizaje se obtiene por la practica en el trabajo y no como resultado del curso de capacitación.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 6

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION EMPRESARIAL EN MEXICO

6.1 Normas Legales de la Capacitación.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del trabajador y de la Previsión social esta fundada en el artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajador con el Derecho Social.

El artículo 123, otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo. Por ejemplo: horas de trabajo, días de descanso, salarios, derechos de huelga y despido. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar su patrimonio y bienes sociales.

La reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, menciona como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores, dada su importancia transcribió.

Fracción XIII, "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación."

La obligación de capacitar y de adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

Los aspectos mas relevantes acerca de la legislación que rige en materias de capacitación de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo son:

6.2 Derechos y Obligaciones

TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

CAPITULO III BIS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

Articulo 153-A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Articulo 153-B

La existencia de un convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación se impartirá dentro de la empresa o fuera de ella.

Articulo 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Previsor Social.

Artículo 153-D

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

Artículo 153-E

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad y,
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G

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

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I

En cada empresa se construirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y el patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren, y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K

La secretaria del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y

Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catalogo nacional de ocupaciones y en la de los estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia, y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento, para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Artículo 153-L

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos.

Artículo 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer.

Artículo 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaria del trabajo y previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetaran el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**Artículo 153-P**

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

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, teniendo bastantes conocimientos.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Artículo 153-Q

Los planes y programas se harán por periodos no mayores de cuatro años.

Artículo 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobara o dispondrá que se les haga las modificaciones que estime pertinentes.

Artículo 153-S

Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, el cual indica que el demandado deberá afirmar o negar los puntos de la demanda y explicar cuando sea necesario, siendo considerado el silencio como afirmativo.

Artículo 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas.

Artículo 153-U

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

Artículo 153-V

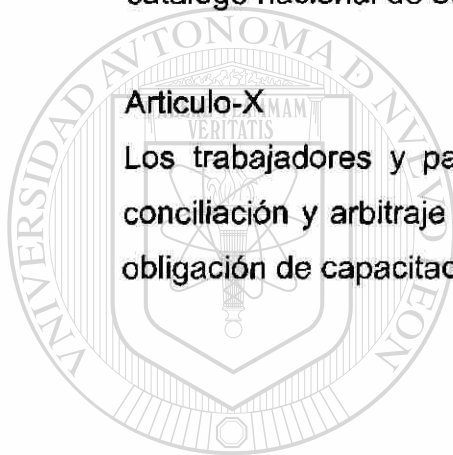
Se entregaron constancias de habilidades laborales con fin de ascenso.

Artículo 153-W

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV que establece el registro de todas las constancias relativas a trabajadores capacitados que las leyes y reglamentos confiera a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesto en este capítulo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LA CALIDAD APLICADO A SISTEMAS DE CAPACITACION (“CSCEDE”)

Una de las principales maneras de obtener la calidad en los sistemas de capacitación es la de proporcionar el apoyo logístico necesario y darles el punto de vista de acuerdo a la aplicación del sistema que se le aplique a la empresa, y para poder obtener un mejor rendimiento de los trabajadores de acuerdo al adiestramiento que se le proporcione. Se le aplicaran técnicas basadas en desarrollo humano y de superación personal de acuerdo al departamento en que labore cada uno de los trabajadores, inclusive estas técnicas dan mejores resultados si se le aplica al director de la compañía y los subdirectores de cada uno de los departamentos por lo cual se manejan ciertos aspectos legales de la capacitación que predomina en México, en conclusión trae como resultado la Calidad en los Sistemas de Capacitación como Una Educación para el Desarrollo Empresarial.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONCLUSIONES

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene conocimientos y aptitudes técnicas para un propósito particular.

Las razones para tener programas de capacitación en las empresas se relacionan con el aumento de productividad, la calidad, la plantación de recursos humanos, la moral, la compensación indirecta, la higiene y seguridad, la previsión de obsolescencia y el crecimiento personal.

Para llevar a cabo el proceso de capacitación deben llevarse a cabo las funciones básicas de todo proceso administrativo: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación o Verificación.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Antes de poner en funcionamiento cualquier programa de capacitación se debe constatar si este programa satisface las necesidades de la empresa, estas pueden presentarse de forma manifiestas o bien encubiertas, por lo cual existen métodos para determinar dichas necesidades tales como: Análisis de una actividad, de equipo, de problemas, del comportamiento y de la organización, reunión creativa, grupo BSSS, las tarjetas, lista de confrontación, comités, conferencias, consejo de personal, etc.

Existen varios métodos de capacitación, la elección depende de los requisitos de cada empresa tales como tiempo, costo, disponibilidad, número de personas, etc. Algunos de los métodos más conocidos se encuentran. En el trabajo, vestibular, demostración y ejemplo, simulación, métodos en salones de clase y otros.

Los programas de capacitación comúnmente son evaluados por medio de las reacciones de los participantes, con pruebas de antes y después, y con grupos experimentales, siendo estos últimos los métodos más confiables.

La capacitación no es un concepto desprovisto de reglas, nuestra constitución hace referencia a ella en su artículo 123, además de que contamos con la Ley Federal de Trabajo que en su artículo 153, regula todos los aspectos referentes a ella, desde obligaciones y derechos tanto del trabajador como empleador, así como los requisitos y/o características que un programa de capacitación debe unir.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

ALFONSO SILICEO

LIMUSA 2ª. EDICION 1990

MEXICO

PERSONEL ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURSCES MANAGEMENT

ADREW F. SIKULA

SONLA BORBORA 1976

CALIFORNIA

ADMINISTRACION DE PERSONAL

KART E. ETTINGER

GERRERO HERMANOS 1961

MEXICO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ADMINISTRACION DE PERSONAL

HERBERT J. CHRUDEN, ARTHUR W. SHERMAN

CECSA 1991

MEXICO

MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

ROBERT L. CRAIG, LESTER R. BITTEL

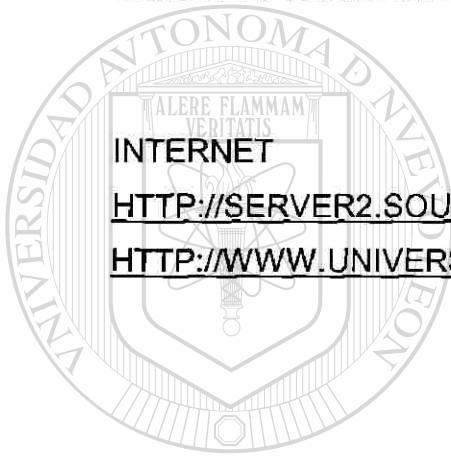
DIANA 1971

MEXICO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

FERNANDO ARIAS GALICIA, VICTOR HEREDIA ESPINOZA

TRILLAS 5ª. EDICION 2000



INTERNET

[HTTP://SERVER2.SOUTLINK.COM.AR/VAP/CAPACITACION.HTM](http://SERVER2.SOUTLINK.COM.AR/VAP/CAPACITACION.HTM)

[HTTP://WWW.UNIVERSIDADABIERTA.EDU.MX](http://WWW.UNIVERSIDADABIERTA.EDU.MX)

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO

Capacidad.

Es el rendimiento que da una persona para poder llegar a realizar un objetivo.

Capacitación.

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

CSCUDE.

Calidad en los sistemas de capacitación como una educación para el desarrollo empresarial.

Vestibular.

Esta es otro tipo de capacitación en la cual esta asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud. ** (anexo)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

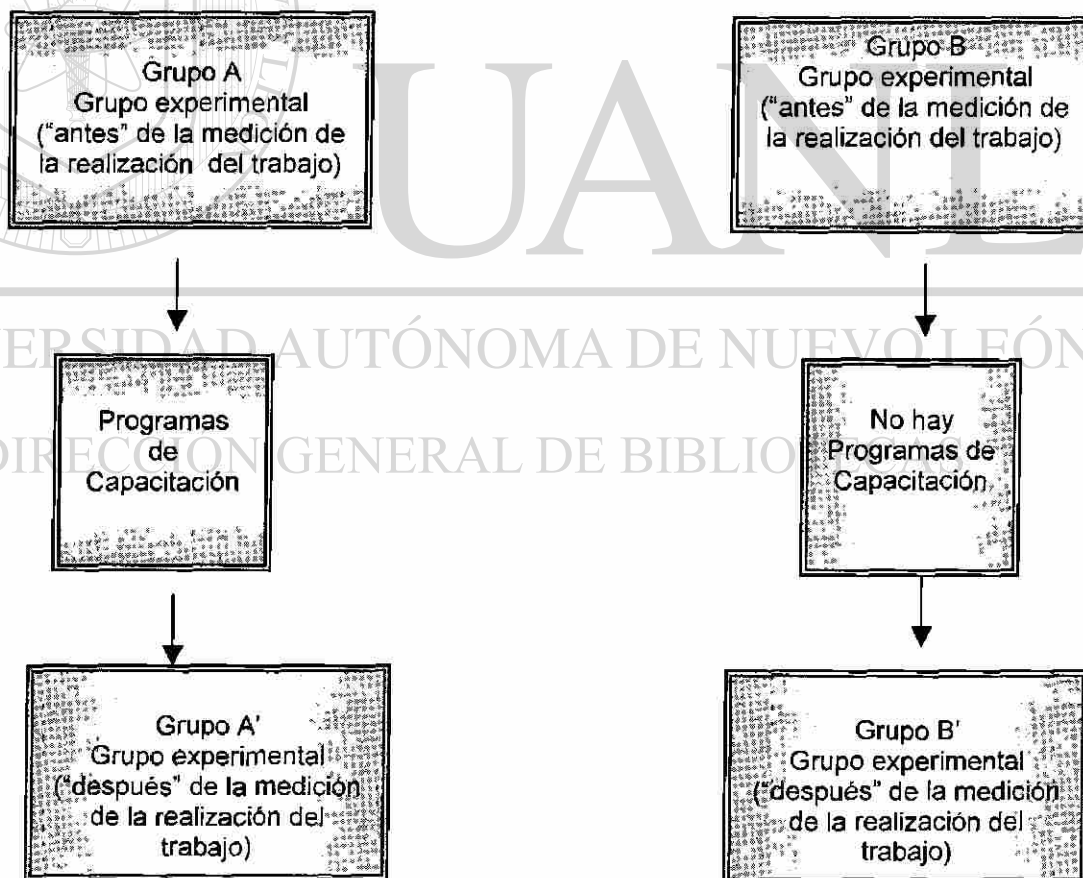
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXOS

Vestibular.

La capacitación vestibular esta asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud. Los conocimientos que se aprenden pueden requerir de días hasta meses para adquirirse.

Diseño del Método de Evaluación.



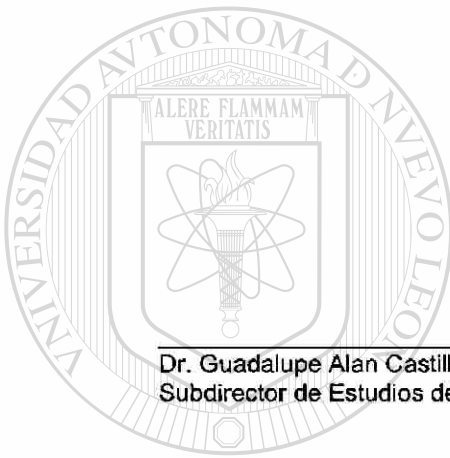
Los grupos comparables A y B se acoplan en los términos de inteligencia, capacidad de aprender y otras consideraciones educativas. El grupo A es el grupo experimental y el B es el grupo y control. Ambos grupos se evalúan por medio por medio del mismo índice de desempeño general de trabajo. Luego el grupo A toma el curso de capacitación y el grupo B continua en su trabajo sin tomar el curso, adquiriendo conocimientos y capacidades por medio de la realización de su trabajo.

Cuando terminan el curso se hacen varias comparaciones. El grupo A' es el grupo experimental después de terminado el programa de capacitación, el grupo B' es el grupo de control después de que se termino el programa de capacitación impartido al grupo A.

La efectividad del programa será evidente solo si las calificaciones de A' son significativamente mas altas que las de A y B', es decir si estos índices son significativamente mayores a las medidas de A, significa que hubo aprendizaje, pero si los índices de A' y B' no son significativamente distintos, significa que el aprendizaje se obtiene por la practica en el trabajo y no como resultado del curso de capacitación.

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Estudios de Posgrado**

Agradecimientos



M.E.C. Rogelio G. Garza Rivera
Director de la F.I.M.E

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodriguez
Subdirector de Estudios de Posgrado

M.C. Felipe de Jesús Rivera Viezcas
Coordinador de División de
Posgrado en Administración

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Asesor
M.C. Alejandro Aguilar Meraz

Revisor
M.C. Esteban Báez Villareal

Revisor
M.C. Jorge Alejandro Torres López

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica**

Agradecimientos

**Ing. José Antonio González Treviño
Rector de la U.A.N.L**

**M.E.C. Rogelio G. Garza Rivera
Director de la F.I.M.E.**

**M.C. Castulo E. Vela Villareal
Ex -Director de la F.I.M.E**

**Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
Subdirector de Estudios de Posgrado**

**M.C. Felipe de Jesús Rivera Viezcas
Coordinador de División de
Posgrado en Administración**

**M.C. Alejandro Aguilar Meraz
Asesor y Maestro**

**M.C. Esteban Báez Villareal
Asesor y Maestro**

**Ing. Jesús T. Guzman Lowenberg.
Asesor y Maestro**

**M.C. Jesús Moreno López
Asesor y Maestro**

**M.C. Arturo Moreno Rodríguez
Asesor y Maestro**

**M.C. Lorenzo Hernández Medellín
Asesor y Maestro**

**M.C. Matías Botello Treviño
Asesor y Maestro**

**M.C. Roberto Villareal Garza
Asesor y Maestro**

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica**

Agradecimientos

M.C. Francisco J. Delgadillo Arreola

Ing. Hugo E. Rivas Lozano

M.C. Antonio Rodríguez García

Ing. Juan Antonio Franco Q.

M.C. Jesús E. Escamilla Isla

M.C. Juan Antonio Pérez Patiño

M.C. Myriam Solano González.

M.C. Ana Cristina Rodríguez

M.C. Amelia González Cantu.

M.C. María de Lourdes Soto R.

Sra. María de Jesús

Sra. Martha

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

