



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesina

Modelo de capacitación para una empresa de servicios

Para Obtener el Título
De Licenciado en Administración
De Empresas

Que sustenta:
Luis Alberto Soto García

Asesor
Horacio Mendoza Mendoza

Morelia Michoacán, octubre del 2010

MODELO DE CAPACITACIÓN
PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS

Agradecimientos:

Al profesor Horacio Mendoza Mendoza

A la Universidad Michoacana de san Nicolás de Hidalgo

A la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

A todos mis amigos que me ayudaron con sus opiniones respecto al trabajo

Dedicatoria.....	V
Objetivo general.....	VI
Objetivos específicos.....	VII
Introducción	1
Justificación	2

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO

I.I. CONCEPTOS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN

1.1.1.- Capacitación y desarrollo.	3
1.1.2. Que es la capacitación	3
1.1.3.- Importancia de la capacitación.....	4
1.1.4.- Proceso de la capacitación.	5
1.1.5.- Inducción del empleado.	8
1.1.6.- Desarrollo del empleado.	9
1.1.7.- Capacitación de equipos.	9
1.1.8.- Capacitación en habilidades básicas.	10
1.1.9.- Características de los capacitadores.	11

I.II. COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

1.2.1.- Análisis de la organización.	13
1.2.2.- Análisis de tareas.	13
1.2.3.- Análisis de personas.	14

I.III.- COMO DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1.3.1.- Diseño del modelo de capacitación.....	15
1.3.2.- Objetivos de una capacitación.	16
1.3.3.- Deseo y motivación de la persona.	17

1.3.4.- Principios de aprendizaje.	17
---	----

I.IV.- COMO APLICAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SEGÚN LOS MÉTODOS.

1.4.1.- Implantación de la capacitación	18
1.4.2.- Método de capacitación en el puesto.....	18
1.4.3.- Método de instrucción programada.....	19
1.4.4.- Método por computadora.	19
1.4.5.- Método audiovisuales.....	20
1.4.6.- Método de juegos de negocios	20
1.4.7.- Método de representación de papales	21
1.4.8.- Método de simulación	22

I.V.- COMO EVALUAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

1.5.1.-Evaluación de de las necesidades de capacitación.....	22
1.5.2. Criterios para evaluar el programa de la capacitación.....	22
1.5.2.1.-Reacciones	23
1.5.2.2.-Aprendizajes.....	23
1.5.2.3.-Comportamientos	24
1.5.2.4.-Resultados.....	24
1.5.2.5.-Proceso de evaluación	25

CAPITULO II-. PRESENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

2.1.- Ciclo de aprendizaje y mejora	28
2.2.- Ventajas y desventajas del plan de capacitación.....	29
2.3.- Opiniones personales.....	29

CAPITULO III.- MARCO LEGAL

2.1.- Ley Federal de Trabajo. (153a- 153x)	
° De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores	30
2.2.- ¿Qué es la comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento?	37
2.3.- Procedimientos legales según la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.....	38
2.4.- Aportaciones de la Secretaria De Trabajo y Previsión social	42
2.5.- Resumen general.	42
 CONSULTAS	 44
BIBLIOGRAFÍA.....	44

Dedicatoria

A mi hermano Jorge Alejandro soto García por todo el apoyo económico y consejos.

A mi mama porque me dio la bendición de seguir una carrera lejos de ella.

A mi novia Cristina Maya Díaz que fue la fuente de mi éxito y que estuvo conmigo en todos mis desvelos y consejos, que sin ellos no la hubiera terminado.

Al resto de mi familia que son muy importantes para mí.

Objetivo general.

Los trabajadores deberán analizar e identificar las ventajas y desventajas de la capacitación para poder aprovechar al máximo sus habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos ante la atención de sus clientes.

Objetivos específicos.

Descubrir una nueva aptitud de servicios.
Desarrollar una nueva estrategia de trabajo y
Descubrir que el trabajo es la fuente del éxito

Introducción

Hoy en día la capacitación es la herramienta principal para el logro de los objetivos establecidos en cada una de las instituciones ya sea privada o pública, es por eso que es muy importante establecer medidas de mera para el desarrollo y logro de nuevas habilidades, para que cada uno de los empleados y/o trabajadores sean el pilar de la organización, el apoyo la motivación y la retroalimentación de los supervisores y directivos deberán de estar en contacto con estos para que cada día se alimenten de la información dada misma por el entorno que se rodea.

Muchos de los trabajadores tal vez quizá necesitan de mas capacitación ya que posiblemente sus habilidades y conocimientos no sean los suficientes para poder desenvolver las tareas proporcionadas por la institución, es aquí donde entra el papel de los capacitadores, proporcionar a cada uno de los empleados información suficientemente clara para el alcance de sus conocimientos.

Una de las principales razones de la capacitación es darle a los empleados los suficientes conocimientos, habilidades y aptitudes que realmente deben adquirir para poder desempeñar tareas difíciles y a medida que realizan sus labores le dará el valor suficiente para poder desempeñar algunas otras tareas tal vez de otros puestos

Este trabajo que se realizó con el propósito de saber a fondo que es la capacitación, para que nos sirva y como se puede aplicar en una empresa.

Justificación

Las empresas y México entero necesita de empresarios exitosos y generar empleos en general, pero con las capacidades suficientes para el desenvolvimiento del trabajo, la capacitación es la mejor herramienta que existe para que se logre el objetivo y la meta de la empresa, la necesidad de la capacitación es para mejorar el desarrollo del empleado, no se puede justificar los problemas que en la actualidad se están presentando por eso necesitamos de gente capaz de querer y poder trabajar y que se pongan la camiseta de la empresa.

Capacitar a los trabajadores es una tarea importante que le corresponde por ley a las empresas, es necesario que se proporcione la mejor y mayor información posible para realizar el trabajo.

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO

I.I. CONCEPTOS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN

1.1.1. Capacitación y desarrollo.

La planeación de recursos humanos brinda la imagen global, el marco de a largo plazo de inteligencia e información, que se necesita para mantener todo en movimiento y proporcionan el contexto para este tema de capacitación y desarrollo de un sistema para capacitar y desarrollar al personal, de modo que pueda desempeñarse de acuerdo con las normas requeridas.

Cada año se desperdician enormes cantidades de tiempo y dinero en capacitación, esto no supone que la capacitación debe eliminarse, ciertamente no es desperdicio; esto aparece cuando se capacita al personal erróneo en las cosas equivocada, muchas veces a expensas de las cosas correctas para las personas adecuadas.

1.1.2. Que es la capacitación.

Cada una de las empresas y organizaciones deben de tener muy bien adaptada, capacitada al personal y sobre todo con experiencia para poder desempeñar las actividades que se desarrollaran durante la jornada de trabajo.

Cuando anteriormente los puestos y tareas eran muy sencillos de realizar y aprender y recibían muy poca información del aspecto tecnológico no era tanta la necesidad de capacitarlos, hoy en día es muy raro que esto pase, ya que está ocurriendo cambios muy rápidos y constantes en los mismos puestos de trabajo, mismos que obligan a los empleados a transformar y actualizar sus propias habilidades con frecuencia, esto se le llama “capacitación del empleado”.

El término de capacitación es una experiencia de aprendizaje por que tiene el objetivo de buscar un cambio relativamente permanente que debe de mejorar la capacidad de cada uno de los empleados para desempeñarlos en su puesto de trabajo. La capacitación está más orientada hacia el presente, se centra en los puestos de trabajo actuales de cada uno de los trabajadores

El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, y es algo que lo acompaña a lo largo de toda su vida laboral.

1.1.3. Importancia de la capacitación.

Se ha mencionado que uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas y organizaciones es el del aprendizaje continuo, igualmente se anoto la necesidad de todas las e mpresas de g enerar, registrar y difundir el conocimiento.

Lograr el aprendizaje humano y el de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosa de los pasos a seguir y dar, y el camino esta preñado de dificultades tales como: retos que ponen a prueba la creatividad, dedicación y carácter y retos que solo pueden ser superados con la firmeza, la entereza y el profesionalismo necesarios.

Antes de iniciar los cursos de capacitación es necesario con un diagnostico de la propia función de capacitar, se debe de iniciar con cuatro factores importantes.

1. El amor de la función de capacitar dentro de la empresa.
2. Los ordenamientos y las normas respectivas
3. cultura organizacional y
4. el ambiente de la capacitación.

1.1.4. Proceso de la capacitación.

Como se ha mencionado anteriormente la capacitación dentro de las organizaciones y empresas, para poder cumplir con su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos y cursos, si no todo lo contrario debe de consistir en un proceso constante, compuesto por varias etapas.

En seguida se mencionaran las etapas del proceso de capacitación, es necesario tomar en cuenta que los pasos enunciados no siempre tienen una misma secuencia, sino que depende de cada una de las empresas.

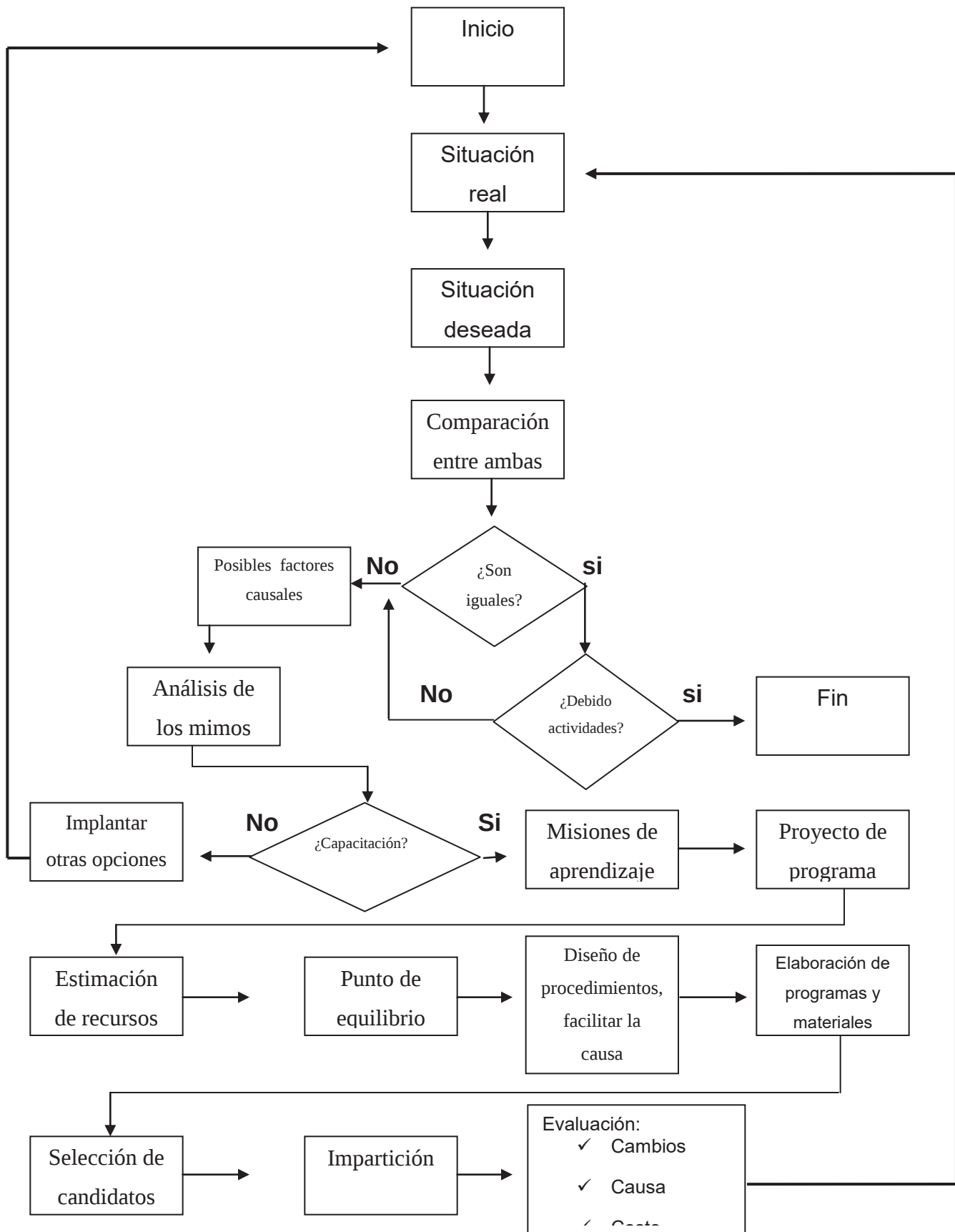
En términos generales el proceso de capacitación constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación, es decir; debe contener todo un procedimiento para detectar problemas y cuales serian sus posibles causas, es decir; como pasó inicial y poderlo resolver mediante una manipulación de las posibles causas y por ultimo determinar si la dificultad se resolvió o si ocurrió gracias a las actividades aplicadas.

A continuación describirá un sistema de capacitación, para un mejor desarrollo y entendimiento de los resultados, se deben analizar cada uno de los rubros y conceptos para que al momento de la interpretación de los mismos, no sea distorsione.

Si no se sigue cada uno de los conceptos aquí mencionados ya sea que la capacitación no sea la esperada mucho menos los resultados, tenidos al momento de dicha evaluación.

Este sistema es muy importante para cada una de las empresas, para alcanzar un buen optimo de resultados y rendimiento de habilidades.

Modelo de capacitación para una empresa de servicio



Proceso de capacitación

Es necesario saber los conceptos de situación real y situación deseada. Las preguntas son: ¿Qué se desea? O ¿que se desea cambia? Ya sea elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio (talentos, tiempo, materia prima, actividades etc.) propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, entre otras posibilidades que se tienen que convertir en blancos para los cuales se tiene que dirigir dicha mira.

También es preciso medir objetivamente el estado real de estos aspectos para esto se emplean diversos instrumentos y procedimientos. La estimación de la situación real se obtiene de dos fuentes principales: el perfil del candidato y de la evaluación del desempeño.

Para poder determinar la situación actual o real, es preciso establecer la situación a la cual aspiramos es decir las metas a lograr, las cuales resultaría inútil si no están en forma cuantificable es decir que se puedan medir.

La situación deseada puede verse como el perfil de alta desempeño, el cual va a contribuir a la competitividad.

La diferencia entre la situación deseada (perfil de desempeño) y la actual (evaluación desempeño) se denomina una necesidad que se descubre mediante al análisis de estas dos situaciones en la cual se incrementara la calidad en la situación actual.

Para lograr la detección de necesidades se debe comparar el perfil de alto desempeño y el perfil de alto desempeño o evaluación del desempeño si es que la persona ya está trabajando.

Bueno volviendo a la situación en que la necesidad no es evidente, una vez detectada la necesidad, es decir la diferencia entre la situación real y la deseada tenemos el problema. ¿Qué podemos hacer para eliminar la brecha encontrada

entre ambas situaciones?

Para esto necesitamos un análisis de los posibles factores para lograr un cambio en la situación real.

Desde luego una de las alternativas más importantes es la capacitación; pero pueden existir otras: como la estructura, remuneración, tecnología, falta de habilidades o motivación de las personas etc.

1.1.5. Inducción del empleado.

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

Algunos de los beneficios de la inducción son los siguientes:

- Rotación menor
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos bajos en reclutamiento y capacitación
- Buen manejo del aprendizaje
- Menos preocupación a los nuevos empleados

Mientras más tiempo y esfuerzo se dediquen a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen de la organización y se vuelvan miembros valiosos de la misma, a diferencia que la capacitación hace énfasis en el que y en el cómo, mientras que la inducción se acentúa en el por qué.

Para poder tener un programa bien estructurado de la inducción es importante la cooperación entre el personal de línea y administrativo, pero por lo general el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar las actividades de inducción y de brindar a los empleados información sobre las

condiciones de empleo, como las compensaciones, prestaciones y otras cosas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor.

Algunas de las empresas y organizaciones combinan los programas de inducción y capacitación por vía computarizada para crear presentaciones y multimedia de aprendizaje. Gracias a la capacitación por este medio, las tiendas departamentales pueden recortar la mitad de tiempo, impartiendo a casi más de 2500 o más empleados nuevos en seis semanas o menos.

1.1.6. Desarrollo del empleado.

El desarrollo de empleado, se orienta más hacia el futuro y tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado en un puesto de trabajo específico. Por educación se entiende que el empleado desarrolla actividades que intentan inculcar procesos de razonamiento, y estimular la capacidad de una persona para comprender e interpretar el conocimiento en lugar de enseñar conjunto de habilidades motoras.

Los empleados exitosos y preparados para ocupar puestos de mayor responsabilidad poseen habilidades analíticas, humanas, conceptuales, y especializadas y son capaces de pensar y comprender fácilmente, y es muy importante considerar un elemento fundamental del desarrollo del empleado; que todos independientemente de su nivel, pueden desarrollarse, aun que anteriormente e históricamente el desarrollo de los empleados se reservaba para el personal cuando se ocupaban puestos para nivel de gerencia, pero con el tiempo se ha demostrado que también los empleados que no ocupan puestos directivos puedan o necesitan estas habilidades.

1.1.7. Capacitación de equipos.

Las organizaciones dependen de los equipos para alcanzar metas

estratégicas y operacionales, ya sea en la labor de ventas, un equipo de trabajo, en la manufacturera o servicio las ideas de cada uno de los representantes del equipo no solo es la función de conocimientos, habilidades y capacidades, sino la intervención y aportaciones de los mismos.

La capacitación no solo debe de aumentar la calidad y satisfacción de los clientes, sino que también ayude a reducir costos y a establecer un modelo para preparar a los empleados en el futuro.

Todos los gerentes que deseen diseñar la capacitación de equipos de trabajo para su organización deberán de tener en mente lo siguiente:

1. Que el desarrollo de equipos es un proceso difícil y amplio: como muchos equipos de trabajo nuevos están bajo presión para producir y hay poco tiempo para la capacitación.
2. Que el desarrollo de equipos no siempre es una secuencia lineal y formal de generar una lluvia de ideas, establecer normas y calificar el desempeño, y que las iniciativas de la capacitación pueden ayudar a un equipo a desarrollar de estas etapas, pero que además los gerentes deben estar consientes de que habrá en algún momento fallas.
3. Se deberá de tener una capacitación más para poder relacionar a los nuevos empleados, para poder enfrentarse a los cambios que puedan tener como consecuencia al desarrollo de la etapa anterior.
4. Y será necesario que en ocasiones se deberá de adquirir habilidades de comportamientos en ejercicios de participación.

1.1.8. Capacitación en habilidades básicas.

En la actualidad, las habilidades básicas son calificaciones esenciales para ocupaciones y tiene profundas implicaciones sobre la calidad de los productos, servicio al cliente, eficiencia interna y la seguridad en el propio centro de trabajo,

pero sobre todo en el medio ambiente que lo rodea.

La lista de habilidades básicas por lo menos debe de incluir lo siguiente:

- Lectura y redacción
- Computación
- Facilidad para hablar
- Saber escuchar
- Resolver problemas
- Trabajar en equipo
- Ser líder y
- Ser responsable.

La clave para poder desarrollar un programa exitoso de habilidades básicas es la flexibilidad reforzando el principio de las diferencias individuales, al tiempo que se reconoce la realidad del trabajo y las limitaciones familiares.

1.1.9. Características de los capacitadores.

El éxito de cualquier curso de capacitación también depende en gran medida de las habilidades y características de los capacitadores e instructores de dicha capacitación, en muchas de las ocasiones el instructor es alguien un ligero esfuerzo adicional o quede muestra mayor preparación, sin embargo las características personales del capacitador también influyen dentro del curso.

A continuación se da una lista de las principales características de los responsables de la capacitación:

- Conocimiento del tema: los empleados esperan que los instructores conozcan de profundidad del tema, además que demuestren ese conocimiento.
- Adaptabilidad: algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás, y la información e instrucción debe de ser acorde con la capacidad del aprendizaje del participante.

- Sinceridad: los empleados aprecian la sinceridad en los instructores, estos deben de ser muy pacientes a demás que deben de manejar a fondo los temas que interesen a los participantes.
- Buen sentido del humor: el aprendizaje debe de ser divertido y atractivo; es recomendable aplicar los temas con una anécdota o historia de interés.
- Interés: los buenos capacitadores tienen un gran interés por el tema que se puede transmitir con gran rapidez.
- Entusiasmo: una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestra a los trabajadores que el instructor disfruta de la capacitación, los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de gran entusiasmo.

Las organizaciones como recomendación, deberían de dar una gran importancia a los programas de capacitación, para que sean más atractivos y se puedan recompensar a los gerentes e instructores por su papel de desempeño durante la impartición. Darles el lugar que se merecen por el logro de tener empleados y desarrollados con habilidades excelentes.

I.II. COMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben de permanecer en alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesiten, quien los precisa y qué tipo de métodos son los precisos para poder transmitir a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades suficientes. Pero ojo si los empleados no alcanzan la productividad eso es señal de que requieren de una capacitación, tomando en cuenta si la organización recibe muchas quejas de los clientes podría ser síntoma de que la capacitación es inadecuada.

1.2.1. Análisis de la organización.

Primer paso para poder evaluar las necesidades es identificar los factores generales que pueden influir en la necesidad de capacitación, este análisis es la observación del entorno, en las estrategias y los recursos que la organización posee para poder definir las áreas de capacitación.

Algunos otros aspectos como el cambio tecnológico, la globalización, la reingeniería y la administración de la calidad total influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para hacerlo.

Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

Las organizaciones tienen responsabilidad de establecer y cumplir objetivos, las necesidades de capacitación y desarrollo organizacional son cualquier problema vacío o deficiencia que amenazan con arruinar el logro de los objetivos y que puedan eliminarse con la capacitación y desarrollo.

1.2.2. Análisis de tareas.

Este análisis incluye la revisión, descripción y especificación del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, este mismo análisis es más detallado que el puesto, pero el propósito general consiste en el análisis del contenido exacto del programa de capacitación.

A semejanza del análisis de puestos, el análisis de tareas parece estar modificando en una secuencia fija de tareas a los conjuntos más flexibles de capacidades requeridas para un desempeño mejor, a medida que va cambiando los puestos y aumenta el trabajo en equipo, la flexibilidad exige ajustar el comportamiento según sea necesario.

1.2.3. Análisis de personas.

Además del análisis de la organización y del análisis de tareas necesitamos realizar el análisis de las personas, y se requiere de cuales empleados necesitan capacitación y también algo muy importante cuales no la necesitan.

En primer término, un análisis a fondo sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviara a capacitar a todos los empleados puesto que unos no los requieren, además debe de ayudar a los gerentes a determinar que pueden hacer los probables aprendices cuando entran a la capacitación.

Al final de cuentas, los gerentes se tienen que sentar con los empleados a halara de los campos que admiten mejoras, de modo que puedan determinar los enfoques para el desarrollo que producirán el máximo de beneficios.

Es posible ver el patrón que une los tres niveles, pero lo que es realidad aparece es que la s necesidades organizacionales, expresadas como problema, van primero, si el gerente hubiera comenzado con lo que parecía el punto obvio, o sea la perso na, nada habría c ambiado en realidad, la s necesidades en los demás niveles se habría ignorado y seguirían siendo problemas.

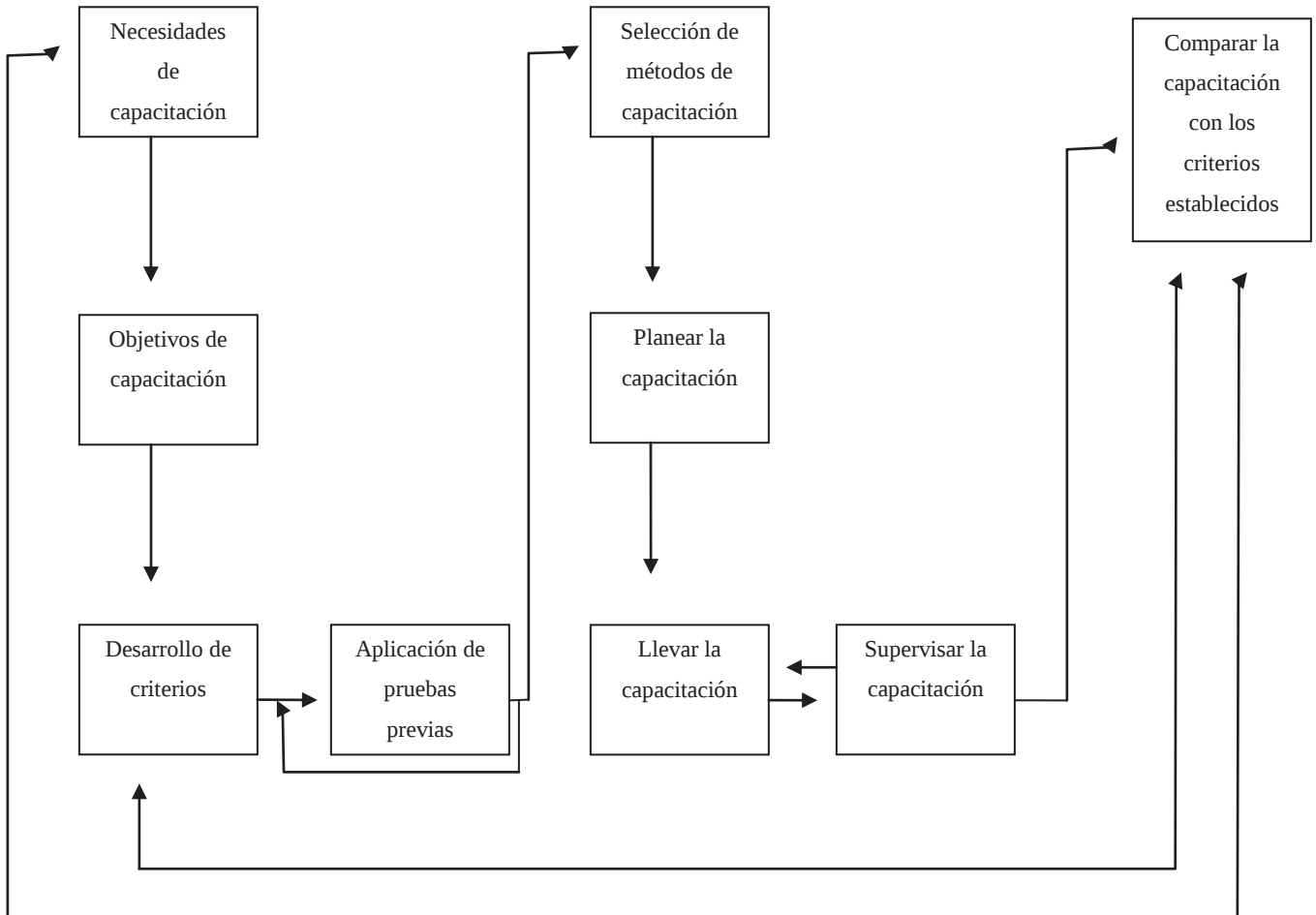
Lo que se h a visto en las necesidades organizacionales y ocupacionales se encuentra justo en el centro de l a buena práctica, es posible ver con precisión como los dos primeros puntos se enlazan con el trabajo que se ha hecho.

I.III. COMO DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez que ya se determino cuales son las necesidades de capacitación, el siguiente paso es el diseñar el entorno de aprendizaje.

El éxito de los programas de capacitación depende de algo más qu e la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación, y se basa principalmente en to mar la i nformación que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.

1.3.1. Diseño del modelo de capacitación



Entre las fuentes específicas de información y las mediciones de este tipo de análisis pueden incluirse las siguientes principales:

- ≈ Quejas formales
- ≈ Registro de accidentes
- ≈ Observaciones
- ≈ Entrevistas al abandonar el trabajo
- ≈ Quejas de los clientes.

- ≈ Cálculos de uso de equipo
- ≈ Observación del comité de capacitación
- ≈ Datos sobre desperdicio o control de calidad.

En primer enfoque para determinar las necesidades de capacitación es mediante el análisis de las tareas realizadas en la empresa, y para efectuarlo es necesario conocer los requisitos de los puestos de la organización a apartar de descripciones y específicas de los mismos que proporcionen información acerca de las tareas requeridas.

En segundo medio de diagnostico se enfoca en los individuos y en la manera en que desempeñan sus puestos, el uso de los datos de evaluación del desempeño en la elaboración de estos análisis individuales es el método más común.

En algunos casos, un buen sistema de información de administración de recursos humanos sirve de ayuda para identificar a los individuos que requieren capacitación en aéreas específicas.

Una vez que se han identificado las necesidades mediante los diferentes análisis, deben establecerse los objetivos y las prioridades de la capacitación. Todos los datos reunidos se emplean para recolectar un análisis de diferencas, que determina la distancia entre el lugar en que se encuentra la organización y donde necesita estar en cuanto a las aptitudes de sus empleados.

1.3.2 Objetivos de una capacitación.

Estos describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

Según Robert Mager experto en la capacitación acentúa que la importancia de estos objetivos al observar que antes de preparase para la instrucción, antes de elegir los procedimientos, el tema o el material, es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción o curso.

Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base

consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción es exitosa.

1.3.3 Deseo y motivación de la persona.

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el ámbito de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación.

La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de los antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar los programas para determinar si tiene el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les pueda presentar.

Muchas veces es recomendable agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje, con base a las puntuaciones de pruebas, y brindar un tipo alternativo de instrucción a quienes lo requieren.

La otra disposición es la motivación, para que tenga un aprendizaje exitoso los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Si la mayoría de los empleados están motivados por ciertas necesidades comunes, la importancia relativa de tales necesidades es diferente para ellos en un momento determinado, un ejemplo bien claro, los universitarios recién graduados suelen poseer un alto deseo de progreso y se han establecido metas específicas para su avance profesional.

1.3.4 Principios de aprendizaje.

Al pasar la evaluación de necesidades y los objetivos de capacitación con la disposición de motivación de los empleados, se salta de una visión organizacional a una visión en los empleados, un paso importante es esta alternativa, consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje, es decir las características de los programas de capacitación que

ayuden a los empleados a entender y apropiarse de los materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y que los puedan aplicar en su trabajo.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, los gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que se utilizan tales principios.

I.IV. COMO APLICAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SEGÚN LOS METODOS

A pesar del grado de la importancia de la detección de necesidades, los objetivos de capacitación y principios de aprendizaje y similares, la razón de implementar el programa de capacitación es la elección de los métodos de instrucción o conocimiento.

1.4.1. Implantación de la capacitación

Antes de poder evaluar la capacitación se debe de llevar a cabo el proceso de la misma. Sin importar si es específica del puesto o de naturaleza más amplia debe elegirse el método de capacitación apropiada.

1.4.2. Método de capacitación en el puesto.

Este es el método más utilizado para capacitar al personal administrativo, este ofrece una ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales, así como una ocasión para que el instructor establezca buenas relaciones con los empleados nuevos.

Aun que las organizaciones de todo tipo utilizan la capacitación en el puesto es el pero instrumentado y los tres inconvenientes más comunes son: carencia de un entorno de capacitación, falta de un criterio bien definido y gerentes con

habilidades deficientes. Los expertos de la capacitación sugieren que:

- Desarrollen metas, mediciones realistas para cada área.
- Planear un programa de capacitación para cada participante.
- Ayudar a los gerentes a establecer un aprendizaje mutuo y
- Realizar evaluaciones periódicas después de la capacitación.

1.4.3. Método de instrucción programada.

Un método especialmente bueno para permitir que las personas trabajen a su ritmo es la instrucción programada, este supone el uso de libros, manuales o computadoras para dividir el contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante.

Una gran ventaja de este método es que incorpora varios de los principios de aprendizaje anteriormente hablados, con este método, la capacitación es individualizada, los participantes lo hacen de manera activa en el puesto de instrucción y la retroalimentación y el refuerzo son inmediatos.

Si no eleva la cantidad de conocimientos que aprende una persona, por lo general aumenta la velocidad con que lo hace.

1.4.4. Método por computadora.

A medida que el desarrollo avanza con rapidez y baja el costo de las computadoras, los métodos de capacitación de alta tecnología encuentran cada vez más uso en la industria y en los medios académico y militar.

La capacitación por computadora supone de dos técnicas distintas: la asistida y la dirigida. La asistida coloca material de capacitación a través de un material en un formato interactivo, las computadoras permiten hacer ejercicios y prácticas, solucionar problemas, efectuar simulaciones, usar formatos divertidos de instrucción y ciertas formas muy elaboradas de instrucción individualizada.

La dirigida se utiliza con el sistema de capacitación a través de

computadora con lo cual se tiene un medio eficiente para manejar la capacitación. Este sistema usa una máquina para generar y calificar las pruebas y determinar el nivel de aprovechamiento de la capacitación.

Cabe señalar un punto más de las aplicaciones de la capacitación basada en la red, se dice que estas contienen un posible inconveniente por que los usuarios de internet, en general, tienden a surfear. Debido a que el formato del internet a veces no es directo, un reto será concentrar la interacción de los aprendices, lo cual por supuesto, también puede significar una ventaja.

1.4.5. Método audiovisuales

En su nivel más sencillo los instrumentos de audiovisuales como las cintas de video, sirve para ilustrar los pasos de un procedimiento, como el ensamblaje de equipo electrónico, o cómo manejar a un empleado conflictivo.

El uso de las cámaras de video permite a instructores y participantes ver grabaciones en el momento y obtener retroalimentación inmediata sobre el avance respecto de los objetivos de aprendizaje.

Al extender la tecnología de videos, las tele conferencias o las videoconferencias el programa de instrucción es transmitirlo a muchos lugares al mismo tiempo, lo cual permite una interacción inmediata entre los aprendices, estos métodos han adquirido gran fuerza como instrumentos para dar vida a la educación continua y a la educación a distancia

1.4.6. Método de juegos de negocios

En este método los participantes enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización problemática, y es posible simular los efectos de una decisión sobre cada área de la organización mediante una computadora programada para el juego, y la gran ventaja de este método es el alto grado de participación que requiere.

Hoy en día los juegos de negocios se utilizan de manera muy amplia como

método de capacitación, muchos se diseñaron para uso general y de industrias específicas, con el resultado de que hay simulaciones para la amplia variedad de industrias.

1.4.7. Método de representación de papeles.

Este método consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participen en un problema específico.

Este método es muy empleado en la capacitación de los empleados de los profesionales de la salud, para que desarrollen empatía y sensibilidad respecto de las preocupaciones de los pacientes. También es muy utilizado para capacitar a los gerentes en el manejo de ausentismo, evaluación de desempeño y situaciones conflictivas.

Los instructores de este método de papeles deben de:

- Ver que los miembros del grupo se sientan bien en compañía de los demás.
- Seleccionar y preparar los papeles mediante una situación específica.
- Ayudar a los participantes a prepararse pidiéndoles que describan los posibles personajes.
- Darse cuenta de que los voluntarios caracterizan mejor los papeles.
- Preparar a los observadores dándoles tareas específicas.
- Guiar la presentación conforme se vaya dando.
- Evitar que la representación se extienda
- Analizar la puesta en escena y destacar los puntos sobresalientes de lo aprendido.

Como evaluar un programa de capacitación

La capacitación al igual que cualquier otra función del departamento de recursos

humanos, se debe de evaluar para determinar el nivel de eficiencia.

Por desgracia por muchas de las organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación, en muchos sentidos, esto va mas allá de una administración deficiente; es una mala práctica empresarial. Y dada la gran cantidad de dinero que las organizaciones asignan a la capacitación, pareciera muy razonable que los gerentes quisieran aprovechar al máximo el rendimiento de tal inversión.

1.4.8.- Método de simulación

Este es el método de capacitación que emplea un lugar para dicha capacitación idéntica al trabajo. Este ambiente, el empleado aprende bajo condiciones realistas, pero lejos de las presiones del horario de producción, las simulaciones conductuales y la realidad virtual generada por la computadora ha crecido a medida que lo ha hecho la tecnología de cómputo y el uso de internet para la capacitación.

I.V.- COMO EVALUAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

1.5.1. Evaluación de de las necesidades de capacitación

La capacitación está diseñada para ayudar a la organización a lograr sus objetivos. La determinación de las necesidades organizacionales de capacitación representa la fase de diagnóstico del establecimiento de objetivos. El primer método para diagnosticar las necesidades de capacitación se basa en el análisis de la organización, que considera a esta como un sistema.

Una parte importante de la planeación estratégica de recursos humanos de la empresa es la identificación del conocimiento, las destrezas y las habilidades que las empresas necesitarán en el futuro, a medida que los puestos y las organizaciones cambien.

1.5.2. Criterios para evaluar el programa de la capacitación

Estos criterios nos ayudaran a perfeccionar mas afondo acerca de cómo

se puede evaluar la capacitación, y nos darán la pauta y sobre todo el análisis general de una buena capacitación. Más adelante explicaremos cada uno de los conceptos y después aplicarlos como una idea a una empresa de servicios, privada o pública según lo permita.

1.5.2.1. Reacciones

Este es uno de los criterios más sencillos y comunes para la evaluación de la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes, los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Sin embargo, los participantes pueden decir si les gusto un programa o no. En estos casos podrían aportar información sobre el contenido y que técnicas consideran más útiles y también pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes.

Además de estos comentarios antes dichos debe tomarse en cuenta que la observación no garantiza que la capacitación haya tenido éxito, quizá sea mas fácil recabar comentarios de los participantes, pero quizá no sea útil para la organización a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño en el puesto.

Un análisis final de este criterio, medir las reacciones no debe parar la evaluación del valor de entrenamiento de la capacitación.

1.5.2.2. Aprendizajes

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo y después de la capacitación para determinar si hubo una mejora.

Pero sin embargo, además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma similar a un grupo de control a fin de

compáralo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor. Este grupo de control debe de estar compuesto por empleados que no recibieron la capacitación.

1.5.2.3. Comportamientos

Tal vez se deba de sorprender y saber que en gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto, esto debe de significar que la capacitación es inútil.

De hecho con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones muy elevadas, pero por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto.

1.5.2.4 Resultados

Utilidad y rendimiento de la inversión: en base a los criterios y resultados, muchas empresas comienzan a pensar en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Este tema se refiere a los beneficios que se deriven de la capacitación respecto del costo en que se incurre, cuando el costo de la capacitación es elevado y los beneficios son pocos, o si los empleados abandonan sus empleos por otros, la utilidad de la capacitación puede ser muy baja.

Benchmarking: conforme la capacitación y el desarrollo se considera mas bien visto desde un punto de vista estratégico, pero existe un gran interés creciente en comparar los servicios y prácticas de desarrollo con los de los líderes reconocidos en la industria. Pero no si no existe un solo modelo para un benchmarking exacto con los modelos más sencillos se basan en el proceso clásico de cuatro pasos:

1. Planear: se define los procesos y mediciones propios, decidir las áreas que se van a comparar con la organización.
2. Hacer: recabar datos mediante encuestas, entrevistas, visitas o registros.
3. Comprobar: analizar los datos para descubrir las diferencias en desempeño y comunicar a la dirección los descubrimientos y mejoras sugeridas.
4. Actuar: establecer metas, realizar cambios específicos, vigilar el avance y redefinir los parámetros como un proceso de mejora continua.

Para hacer un benchmarking con éxito, los gerentes deben definir con claridad las mediciones de capacidades y desempeño, evaluar con objetividad la situación actual e identificar áreas de mejora. Con este objetivo, los expertos en el área pretenden desarrollar formas de medición para evaluar lo que hacen los departamentos de capacitación.

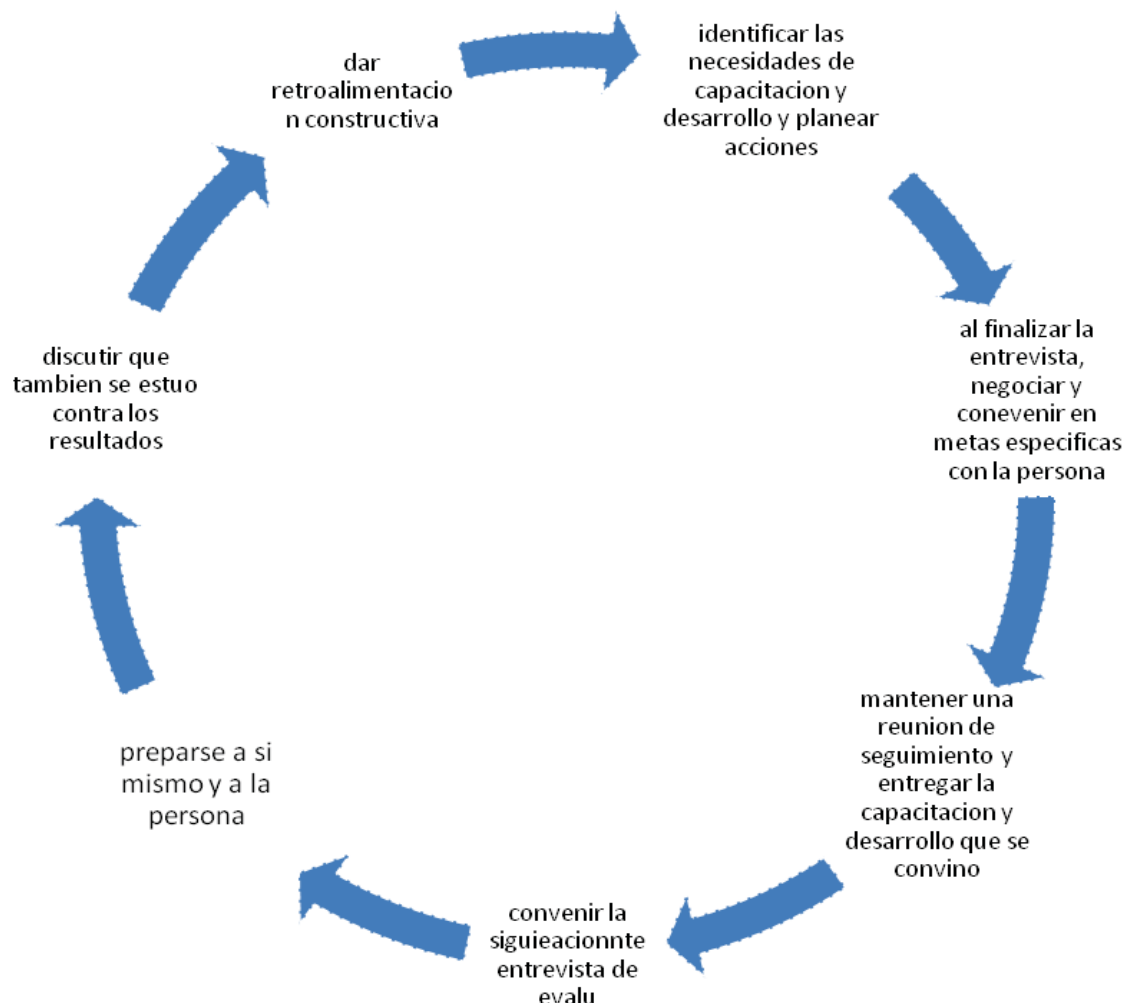
1.5.2.5.- Proceso de evaluación

Este proceso quizá es la forma más poderosa de verificar las necesidades de capacitación y desarrollo de la persona, se trata de otro tipo de ciclo que tiene los siguientes componentes.

Este proceso tiene que funcionar correctamente para la mejor disposición de información y no distorsionada.

Para poder aplicar este proceso es necesaria la intervención de los departamentos correspondientes tanto como para la recolección de información así como la interpretación de los mismos, y poder dar una alternativa de los buenos y malos acontecimientos generales,

Modelo de capacitación para una empresa de servicio



El proceso funciona de la siguiente manera:

Preparar la entrevista: observando los objetivos que se convinieron con la persona la última vez. Recordarle que se evalúa el proceso, el tipo de reunión que es, y donde y cuando se realizara. Para esto es necesario:

Recabar información

Pensar en las propias observaciones

Verificar cualquier estadística o informes que sean de utilidad.

Discutir los resultados: cada persona tiene la oportunidad de explicar lo bien que, a su juicio iban las cosas. El objetivo es identificar fortalezas y debilidades, así como reconocer las primeras y ayudar a eliminar las segundas. La retroalimentación constructiva significa decir a alguien que su desempeño es tal, y lo ayuda a mejorar en lugar de lastimarlo y ponerlo a la defensiva, es un conjunto difícil de habilidades, pero se puede desarrollar.

Planear la acción de capacitación y desarrollo: después de haber identificado las fortalezas y debilidades, será necesario establecer el plan de convenios, con objetivos, para superar las debilidades.

Establecer metas para la próxima vez: diseñar algunas metas que sean alcanzables, pero que supongan retos, a alcanzar para la siguiente entrevista. Derivarlas de las áreas fundamentales de resultados en la descripción del puesto.

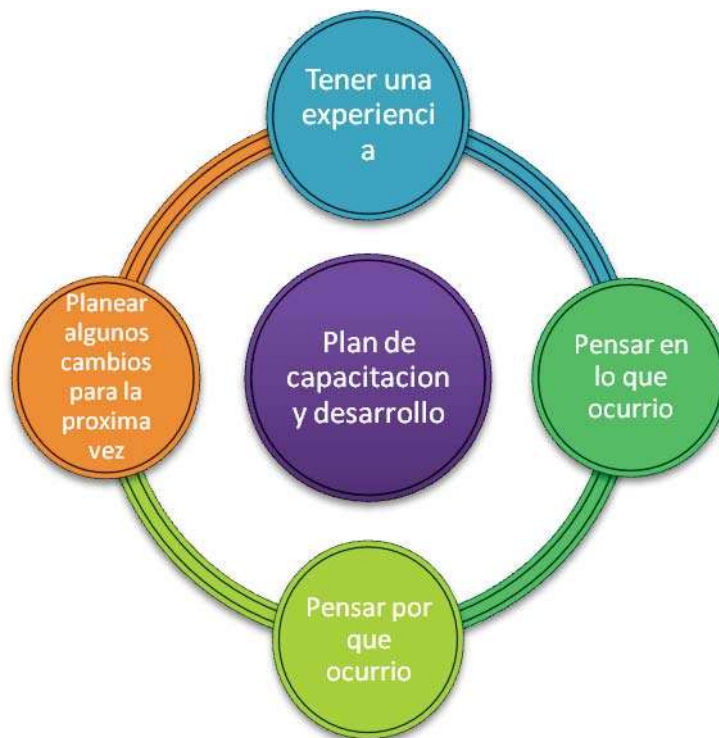
El verdadero propósito de la evaluación no es que el lector vaya hacia ellos, sino encontrar formas para que mejoren sus habilidades y desempeño.

CAPITULO II-. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

2.1. Ciclo de aprendizaje y mejora

Este ciclo es muy conocido en el mundo de la capacitación y el desarrollo. Pero no es particularmente brillante, es el tipo de enfoque que los niños utilizan sin saberlo, por ejemplo cuando aprenden a caminar, jugar, etc.

Dicho en otros términos, lo que el ciclo dice es que cualquier experiencia práctica es una oportunidad de aprendizaje.



Este ayuda a las personas a diseñar estrategias para repetir lo que salió bien y cambiar lo que no lo hizo. El instructor o capacitador lo podrá probar.

Esto permite una mejor precisión de la información y un mejor análisis de los mismos.

2.2.-Ventajas y Desventajas del plan de capacitación

1°. Resuelve el problema.

2°. Aumenta el nivel de conocimientos del empleado.

3°. Eleva la competencia técnica de la persona.

4°. Aumenta el rango de habilidades personales y el nivel de autoconciencia.

5°. Simplifica los aspectos complicados y es fácil de comprender.

6°. Permite una mejora continua

2.3.- Opiniones personales

Desde un punto de vista personal, aplicar un médelo de capacitación ya sea en cualquier empresa ya sea pr ivada o pública, es muy importante la intervención del d epartamento de rec ursos humanos ya que es el único departamentito que se puede interrelacionar con todos los demás, la empresa debe de colaborar con la re colección de la inf ormación y la sensi bilidad del personal para detectar necesidades de capacitación a si co mo la detección de nuestras fortalezas a si par a aprovechar nuestros errores para el optimo aprovechamiento de nuestros conocimientos y destrezas de todos y cada uno de los empleados.

Un modelo de capacitación bien estructurado a si como los medios para la evaluación y sobre todo la mejora continua de este, dará como resultado un nuevo esquema de motivación y de desarrollo.

CAPITULO III.- MARCO LEGAL

2.1. Ley federal de trabajo. (153a- 153x)

° De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

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

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

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

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

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo

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

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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, prestará 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 a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas

respectivos, y

- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán 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 Secretaría 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 constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

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 Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de 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.

Artículo 153-L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará 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 en este Capítulo.

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

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

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

Artículo 153-O.- Las empresas en que no rij a contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría 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 sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

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

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

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el **Diario Oficial de la Federación**. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

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

Artículo 153-S.- Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en

cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

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

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

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya

proporcionado la capacitación o adiestramiento.

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

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

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

2.2. ¿Qué es la comisión mixta de capacitación y adiestramiento?

Es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y la propia empresa. En toda empresa deberá integrarse una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento con igual número de representantes, tanto por parte del empleador, así como de los trabajadores, cuyas actividades serán:

- ✓ Facilitar
- ✓ Apoyar
- ✓ Verificar

Las tareas relacionadas con el desarrollo del proceso capacitador y las bases generales de funcionamiento.

El número de integrantes se determinarán de común acuerdo por el Empleador y los Trabajadores o en su caso, por el Empleador y el Sindicato del contrato colectivo o administrador del contrato Ley.

Tiene como finalidad coordinar la impartición de la Capacitación y el Adiestramiento a los trabajadores de la empresa. Esta se integra por el mismo número del personal de trabajadores, como el mismo número de representantes del patrón.

Esta ley establece obligación del patrón impartir la capacitación en caso de que no cumpla se le aplicaran multas aparte de que las tendrá que pagar, al patrón no se le perdona los resultados y efectos que esto lleva. Es muy importante tener con una comisión bien constituida, para poder delegar todas las responsabilidades, controlar sus funciones, programar, control de asistencia.

2.3. Procedimientos legales según la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Según la secretaria de trabajo y el reglamento jurídico de la ley federal de trabajo, hacen y comentan que todas las empresas en general, deberán de formar una comisión mixta llamada “comisión mixta de capacitación y adiestramiento”, la cual se deberán conformar tanto el mismo número de trabajadores como del mismo número de representantes del patrón.

La secretaria de trabajo y previsión social, a través de los documentos y formatos D-C.

De las obligaciones legales: Conforme a la Ley federal de Trabajo, la Dirección General de Capacitación promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las

obligaciones legales que tienen en las empresas y los agentes capacitadores en materia de capacitación.

“Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores”.

Este acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre del 2004 y entro en vigor el 30 de marzo de 2005.

Asimismo, el registro de las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes capacitadores se ha beneficiado con las acciones de simplificación administrativa y la publicación de compromisos específicos con la ciudadanía.

Estas acciones han contribuido a la formación de Recursos Humanos en los centros de trabajo, al facilitar el registro de los trámites mediante procesos ágiles y sencillos, y la mejora del servicio de atención a nuestros usuarios, a través de la reducción en los tiempos de respuesta, confiabilidad en el manejo de la información, amabilidad en el trato y honestidad en el servicio.

De la comisión mixta de capacitación y adiestramiento. 153 I.- (LFT). Las empresas deberán constituir, Constitución Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, lo cual se hará a través del formato.

DC-I; “Información sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento”. Dicho formato junto con la información de las bases generales de funcionamiento y las actividades realizadas en los últimos doce meses por la comisión, se mantendrán en registros internos de la empresa y esta deberá presentarlos cuando la autoridad laboral lo solicite.

Del plan y programa de capacitación y adiestramiento. 153-Q. (LFT). La solicitud para la aprobación y el registro de los “Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento debe presentarla el patrón o representante legal de la empresa ante la Dirección General de Capacitación o a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

DC-2; “Presentación del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento”. Dichos sistemas incluirán programas estructurados por módulos, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica.

DC-3. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que recibe un trabajador como resultado de la aprobación de los cursos.

Las empresas deberán conservar en sus registros internos copias de las constancias emitidas a los trabajadores, ya sea en papel o en archivos electrónicos que conserven la imagen de la constancia entregada al trabajador, con la finalidad de exhibirlas cuando la autoridad laboral así lo requiera.

2.4.- Aportaciones de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social

Según la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, todas las empresas en general deberán de capacitar a los empleados en tres grandes rubros **seguridad, desarrollo personal y técnico**, hemos sabido bien que el mundo están dando fuertes vueltas y grandes sorpresas en el ámbito de tecnología y superación, es por eso que se emplean estos conceptos con el objeto de que los empleados obtengan beneficios tantos personales como de la organización, a si de cómo manejar mejor sus habilidades de trabajo como la maquinaria y como saber la localización de los objetos de las mimas, pero hay algo muy importante resaltar, el desarrollo personal ese es un tema especial que los gerentes de las empresas deberán optar por una mejora continua para sus trabajadores y lograr uno de los objetivos del departamento de recursos humanos, que es la “retención y desarrollo”

2.5.- Resumen general

Hoy en día la globalización en México le está pegando fuertemente a la exportación de los productos hechos en nuestro país, es por ello que las empresas deberán de implantar medidas de seguridad en todos los aspectos ya se entrar por el aspecto técnico, es decir, implantar medidas de procedimientos o emplear una tecnología mucho más sofisticada y técnicas de producción al alcance de la competencia, o implantar totalmente una reingeniería para que las empresas a si mismos se den cuenta de que otros países están por encima de las nuestras.

Aspecto social, es decir, el del personal, este tema es muy amplio pero no es difícil de entender, se entiende que todo el personal que realmente labora en una institución ya sea privada o pública deberá de estar completamente calificado para realizar las actividades que se le impone.

Este aspecto entra por muchas partes de la organización, por ejemplo

nuevos procedimientos, nuevos objetivos o ya sea una capacitación con toda la información que el entorno lo rodea.

Uno de los aspectos que anteriormente se mencionaron muestra la totalidad de la información que una empresa podría tener, analizando cada uno de estos podemos encontrar una ventaja competitiva, para poder enfrentarnos a la realidad.

La competencia hoy en día ya es una obligación para todas las empresas que deberán regirse bajo las condiciones de la secretaria de trabajo y previsión, a si como los lineamientos de la Ley Federal de Trabajo.

Es muy importante que las empresas planeen nuevas ideas y nuevas estrategias para servir a los clientes y usuarios que requieran de los productos o servicios que se ofertan. Unas de las estrategias podrían ser la motivación o incentivos.

Tratemos a nuestros clientes como nuestra familia,

BIBLIOGRAFÍA

1. COCKS WILL Y MORRIS S. Administración de Recursos Humanos- en una semana-. Panorama. Primera edición. México D.F. 1998.
2. MATHIS L. ROBERT Y JACKSON JOHN H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos- perspectivas esenciales. Thomson. Segunda edición. México. 2003.
3. BOHLANDER/ SHELL Y SHERMAN. Administración de Recursos Humanos. Thomson. Décima segunda Edición. México. 2001.
4. MONDY R. WAYNE Y NOE ROBERT. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. Sexta Edición. México. 1997.
5. B. WERTHER WILLIAN JR Y DAVIS KEITH. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Ediccion. México. 2000.
6. ARIAS GALICIA FERNANDO Y ESPINOZA HEREDIA VICTOR. Administración Efectiva de Recursos Humanos. Trillas. Quinta Ediccion. México. 2000.
7. GUILLEN GESTOO CARLOS YGUIL BOZAL ROCIO. Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Mc Graw Hill. Primera Edición. México. 2000.

CONSULTAS

WWW.STPS.MX

La voz de Michoacán.

Noticias