



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN
DESPACHO DE CONSULTORÍA DE
CAPACITACIÓN EN DESARROLLO HUMANO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
P R E S E N T A :
ENRIQUE DAMIÁN SAUCEDO DOMÍNGUEZ**

MÉXICO, D.F.

2010

ÍNDICE.

Resumen.	i
Introducción.	iv
Marco Metodológico.	vi
Planteamiento del Problema.	
Objetivos.	
Técnicas e Instrumentos de Medición.	
Muestra.	
Justificación del Estudio.	
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.	
1.1 Marco Jurídico de la Capacitación.	1
1.2 Conformación de un Despacho de Consultoría de Capacitación en Desarrollo Humano.	25
1.3 Diseño de un Plan Metodológico para la Oferta de Cursos y Políticas de Ventas.	39
1.4 Impartición de la Capacitación para el Desarrollo Empresarial.	41
1.5 Nueva Cultura Laboral.	51
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PARA LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.	
2.1 Planteamiento de Objetivos a Cubrir.	71
2.2 Aplicación de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).	76
2.3 Programación de la Investigación.	78
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.	
3.1. Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo y Administrativo de Grupo Espinosa.	
3.1.1 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa PEGASO.	83
3.1.2 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa INGRAMEX.	87
3.1.3 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa ULTRA.	91

3.1.4 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa APOLO.	94
3.1.5 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Administrativo de Grupo Espinosa (PEGASO, INGRAMEX, APOLO, ULTRA, DIGITAL PRESS Y EGA).	97
3.2 Análisis Completo por Personal Operativo y Administrativo de Grupo Espinosa.	
3.2.1. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA PEGASO.	101
3.2.2. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA INGRAMEX.	109
3.2.3. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA ULTRA.	117
3.2.4. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA APOLO.	125
3.2.5. Caso de Estudio: Personal Administrativo de Grupo Espinosa (PEGASO, INGRAMEX, APOLO, ULTRA, DIGITAL PRESS Y EGA).	133
CAPÍTULO IV PROPUESTA.	
4.1 Justificación.	141
4.2 Alcance.	
4.3 Fines del Plan de Capacitación.	
4.4 Objetivos Generales del Plan de Capacitación.	142
4.5 Objetivos Específicos del Plan de Capacitación.	
4.6 Metas del Plan de Capacitación.	143
4.7 Estrategias del Plan de Capacitación.	
4.8 Cursos de Capacitación.	
4.8.1 Curso de Motivación	
4.8.2 Curso de Comunicación Corporativa	
4.8.3 Curso de Inducción.	144
4.8.4 Curso de Liderazgo.	
4.8.5 Curso de Administración del Tiempo	
4.8.6 Curso de Relaciones Humanas.	
4.8.7 Curso de Trabajo en Equipo	145
4.8.8 Curso de Estrés Laboral.	
4.9 Tabla de Cursos de Capacitación.	

4.10 Recursos.	146
4.10.1 Humanos.	
4.10.2 Materiales.	147
4.11 Financiamiento.	
4.12 Presupuesto.	
4.13 Cronograma de Capacitación.	148
4.14 Resultados Esperados.	149
Conclusiones.	153
Bibliografía.	155
Anexos.	157

Resumen.

Actualmente las empresas mexicanas viven situaciones apremiantes en donde lo que buscan principalmente es reducir gastos, flexibilizar sus procesos y controlar al máximo sus costos, además de dirigir todas sus actividades hacia el cliente; ya que los empresarios, directores y gerentes tienen que dedicarle menos tiempo a las actividades de la operación diaria y más tiempo a la inteligencia del negocio y a la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. El gran reto del consultor es tener la capacidad de hacer empatía con el empresario y la empresa para que juntos puedan tener sinergia. El problema más grave de los despachos de consultoría hoy en día es la falta de sinergia que existe con sus consultores, ya que ellos por las necesidades actuales trabajan en muchas ocasiones por proyectos y cuando se terminan tienen que buscar otras opciones de tal manera que "hay despachos sin consultores y consultores sin despachos por las calles", realizando esfuerzos aislados, aunado a que la situación económica y los altos niveles de desempleo orillan a que muchas personas que no tienen la vocación deseen incursionar en las labores de la consultoría.

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

La oferta de cursos se hace de acuerdo a los resultados obtenidos en las tres etapas que se manejarían en la consultoría y que corresponden a la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), posteriormente la elaboración de un modelo de capacitación a la medida de lo que el cliente desea de acuerdo a los resultados que se obtengan en el DNC y concluye con el seguimiento y evaluación de los conocimientos que adquieren los participantes en dichos cursos.

Todo esto incluye la aplicación de algunas políticas de seguimiento para cada etapa del proceso, lo cual también se pueden elaborar suites de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los clientes para su personal.

Hasta hace algunas décadas, en México las organizaciones no consideraban a la capacitación para sus empleados indispensable, debido a la falta de conocimiento sobre los resultados óptimos que una capacitación puede aportar a corto, mediano y largo plazo, la incertidumbre de lo funcional

que sería para el logro de sus metas y objetivos e incluso por considerarla irrelevante en el crecimiento empresarial. En general, la pobreza de cultura de capacitación era evidente y, por lo tanto, la competitividad ganaba terreno a la productividad y eficiencia laboral. La capacitación era considerada un gasto y no una inversión, probablemente debido a que pocos eran los especialistas en detectar las necesidades de conocimientos y habilidades para los empleados de forma asertiva. Sin embargo, la capacitación es un valor agregado y por fortuna los empresarios aprecian actualmente cada día más su valor como factor clave en el desarrollo de sus negocios, tomando en cuenta que el Recurso Humano sigue y seguirá siendo el mejor capital de toda empresa.

Siguiendo esta idea, es necesario partir de la realidad que envuelve a nuestro país si queremos, - conscientes de nuestras fortalezas y debilidades-, romper viejos paradigmas e impulsar cambios sustanciales en la forma de concebir el mundo del trabajo

La nueva cultura laboral no es nueva en su definición, pero como todo, requiere un proceso de madurez, de consolidación y de aprendizaje, pero sobre todo de conciencia y de actitud de todos y aquí me refiero al primer principio básico no sólo de las relaciones laborales, sino de cualquier relación: La buena fe y la lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones, llámense en este caso laborales, pero podrían ser familiares, de negocio, de amistad. Sin buena fe y lealtad no hay forma de construir mejores relaciones entre empresarios y colaboradores. Ese es el reto, crear una cultura laboral en México de respeto a la persona, de dignificar el trabajo, de reconocer que el éxito es de ambas partes: empresarios y trabajadores.

Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización. La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización. Capacitar en las prácticas metodológicas de cualquier área logra óptimos resultados. Pero no es suficiente si no se complementa con el objetivo de lograr mejores personas y mejores grupos. Y va más allá: "Es sorprendente ver que el personal valora más que cualquier otro incentivo el interés de la empresa en su desarrollo individual. Para resultar eficaz, un programa de capacitación de personal debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos.

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de

una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación. La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa ya que pueda detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

Una vez que se han registrado los datos, comienza su procesamiento. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación puede hacerse refiriéndose al examen de cada una de las variables, por separado. También puede hacerse considerando y relacionando a dos variables. El objetivo, en este caso, es primordialmente explicativo, pues se establece comparación entre dos variables relacionadas entre sí con respecto a ciertas características. Cuando se ha logrado el objetivo anterior se procede a la tabulación, es decir, la colocación de los datos en tablas de manera que se agrupen de acuerdo con algunos criterios que permitan su posterior traficación para percibir mejor el comportamiento y variación de la problemática. Los resultados de la investigación deben ser interpretados de manera adecuada y expresarse de un modo sencillo, directo y preciso mediante un informe por escrito y una presentación oral. Debe, este escrito, enfocarse hacia las necesidades de la indagación de las condiciones para una correcta toma de decisiones. Es sumamente importante evitar los subjetivismos pues no se trata de opiniones sino de resultados de un hecho investigado y por lo tanto sólo se señalan las conclusiones a las que se llegaron.

La estrategia de capacitación organizacional estará basada en un sistema de acciones concebidas, proyectadas a corto-mediano-largo plazo, ejecutadas, controladas y evaluadas a escala de la organización, dirigidas al logro de las competencias técnicas, profesionales y gerenciales requeridas para que todo su equipo humano alcance, mantenga y desarrolle, de forma sostenible, los niveles de desempeño individual y grupal necesarios para la materialización de los Objetivos Estratégicos Organizacionales

Introducción

Outsourcing o Tercerización en capacitación, es una técnica innovadora de administración de la capacitación, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. También podemos definirlo como la subcontratación de servicios de capacitación que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”. El outsourcing de capacitación es la acción de acudir a una agencia exterior profesional y con todos los recursos actuales para operar la importantísima función de capacitación que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender al personal de su empresa en materia de capacitación al más alto nivel como si fuera un gran Departamento de Capacitación de su empresa.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos. Ahora bien, la capacitación es una herramienta importantísima, que le permite a los empresarios lograr sus objetivos organizacionales al desarrollar las habilidades de sus colaboradores al máximo; mejorando la calidad y efectividad de su capital humano en sus procesos operativos, toma de decisiones y relaciones interpersonales,

Atendiendo de esta manera los 3 niveles de Capacitación que se requiere para un óptimo desempeño laboral:

- Motriz.
- Cognitivo.
- Afectivo.

Lo que de manera directa motiva al Capital Humano a sentirse más satisfecho y seguro de su propio desempeño y obviamente de su fuente de empleo. Lo que a las organizaciones les beneficia enormemente al disminuir los costos de la rotación del personal, pérdida de tiempo en conflictos

laborales, y desperdicio de insumos al no estar concentrados en su trabajo. Y en el peor de los casos en incapacidades por accidentes. Por otro lado un adecuado programa de Capacitación contribuye a un buen clima laboral y a un aumento de productividad ya que el capital humano al hacer suyos los valores y filosofía de su empresa se siente motivado de manera continua para dar lo mejor de sí y articular equipos de trabajo capaces de cumplir objetivos tanto personales como organizacionales. Por lo que, es indispensable capacitarlos de forma continua sobre los cambios que se presentan en la práctica diaria, en los procesos productivos, administrativos y de innovación tecnológica.

En este contexto, la capacitación es entendida como:

El proceso de formación continua e integral mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan, conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño laboral. Dicho lo anterior entendemos la razón por la cual los cursos de capacitación son, en su mayoría, generados por los resultados del Diagnóstico o Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), investigación que justifica el proceso de capacitación de una organización en razón del análisis de las funciones de puestos, del desempeño, de las nuevas necesidades y de los problemas de la misma.

Por lo que la Capacitación es un factor imprescindible antes de comenzar con cualquier estrategia Administrativa, de Calidad y Mejora Continua. Con programas acordes al DNC, formando equipos de Comisiones Técnicas Asesoras en las cuales están involucrados, trabajadores expertos, organismos certificadores y asesores de Cámaras, todo esto con la finalidad de cubrir realmente las necesidades de capacitación.

El presente trabajo pretende ser el apoyo de Grupo Espinosa, el cual otorgó las facilidades para la realización de este estudio. En el que se pretende que la estrategia de capacitación esté basada en un sistema de acciones concebidas, proyectadas a corto-mediano-largo plazo, para que se ejecuten, controlen y se evalúen en cada empresa de la organización; para que se dirijan al logro de las de las competencias técnicas, profesionales y gerenciales requeridas; para que todo su equipo humano alcance, mantenga y desarrolle, de forma sostenible, los niveles de desempeño individual y grupal necesarios para la materialización de los Objetivos Estratégicos.

MARCO METODOLÓGICO.

Planteamiento del Problema.

Derivado de una encuesta realizada a empresas de la Delegación Iztapalapa, se encontró que los ejecutivos que dirigen dichas empresas de esta región, tienen deficiencias para lograr una cultura laboral óptima con su personal y derivado de esto, el ambiente laboral no es propicio para lograr los estándares de productividad que las empresas en la actualidad requieren. Se detectó que un alto porcentaje de este personal desconoce como implementar programas para la capacitación con la finalidad de propiciar en su personal, el mejor desarrollo de sus capacidades laborales, para el buen desempeño de sus actividades ocupacionales de acuerdo a los requerimientos de calidad y productividad para y en el trabajo; todo esto provocando que no se tomen las decisiones correctas en los problemas que se están presentando en la actualidad.

Objetivos.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las empresas en estudio.
- Diseñar cursos específicos de acuerdo al diagnóstico realizado.
- Realizar el registro oficial de la consultoría ante las entidades gubernamentales correspondientes.
- Diseñar un plan metodológico para ofertar los servicios de capacitación y establecer políticas de venta.
- Dar un seguimiento al personal capacitado para verificar el cumplimiento de los objetivos de los cursos implementados.

Técnicas e Instrumentos de Medición

Se va a manejar un estudio de tipo descriptivo ya que se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas y /o grupos para someterlos a un análisis. Se incluirá un estudio de tipo explicativo ya que se va a ir mas allá de la simple descripción de conceptos o fenómenos buscando así responder a la causa de diferentes eventos en el entorno laboral de las empresas de la zona Oriente del Distrito Federal. Y también se llevará a cabo un estudio de tipo correlacional que tiene como propósito evaluar la relación que hay entre la baja productividad con la falta de capacitación del personal de las empresas.

Los instrumentos a utilizar para la recolección de datos durante la realización del presente proyecto de investigación serán de dos tipos:

- Documentales: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley Federal del Trabajo; Documentos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la

Dirección Técnica de Capacitación, para el trámite y registro de cursos y de la propia consultoría, entre otros.

- De campo: se realizarán entrevistas para solicitar la autorización de las mismas empresas para la aplicación de cuestionarios al personal para generar así el diagnóstico inicial.

Muestra.

Esta se llevará a cabo dependiendo del número de trabajadores participantes de las empresas que colaboren en el proyecto.

Justificación del Estudio.

En su desarrollo las empresas suelen enfrentar diversas situaciones que se presentan y más en la actualidad donde estos cambios son más constantes y que generan un clima laboral más tenso, donde los colaboradores al estar tan adentrados en sus actividades, con la finalidad de cumplir los objetivos, van dejando de lado la comunicación, la organización y más aun haciendo que la cultura laboral que predomine sea la del autoritarismo.

Ahora bien, se entiende como “consultoría”, a los servicios consistentes en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; así como también en la recomendación y asistencia en la aplicación de las medidas apropiadas que ayudan a superar dichas situaciones.

Dentro de las empresas en estudio, a través de un estudio de diagnóstico, se podrá tener un mejor panorama de la situación actual de la cultura laboral, y por medio de la consultoría se podrán diseñar propuestas de cursos que ayuden a mejorar y cambiar la cultura de trabajo que predomina en la actualidad.

La relevancia de la Carrera de Administración Industrial se basa en la formación de profesionistas con un enfoque interdisciplinario, integral y emprendedor, a fin de responder a los trascendentales cambios que ha sufrido nuestro país en los últimos años en los ámbitos social, cultural, económico, científico y tecnológico. Es poseer los conocimientos y habilidades para ser un consultor administrativo para diagnosticar el funcionamiento de las empresas y hacer propuestas de mejora, Investigación, promoción y administración del desarrollo tecnológico, logrando así la Integración del elemento humano y administrando el marco genérico que permite su desarrollo eficaz dentro de las empresas.

Dentro del marco de la globalización de mercados y del acelerado desarrollo tecnológico obligan a estrechar más la vinculación entre los sectores educativos y productivos, de tal manera que la educación basada en competencias, resulta ser una de las estrategias más viables para mejorar la vida socioeconómica, política y cultural.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.

1.1 Marco Jurídico de la Capacitación.

En toda organización es indispensable la capacitación con el propósito de lograr el éxito dentro de la misma, pues al dar la capacitación a sus integrantes se logrará que todas las actividades que se llevan a cabo en la misma sean de alta calidad. Este primer tema permitirá conocer las leyes en las cuales se sustenta la misma y que toda empresa en la cual laboremos debe conocer y seguir sus lineamientos.

La capacitación eficaz esta muy ligada al logro de metas predeterminadas, en las cuales se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de ésta las herramientas para lograrlo. Para que la capacitación sea tan eficaz como esperamos es preciso que determinemos las necesidades de ésta y así poder elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa, así como el proceso de administración de la capacitación y poder cumplir con los lineamientos que marcan las leyes que rigen a ésta. Si logramos cumplir con la capacitación requerida de acuerdo a lo imperioso que pueda ser ésta, se podrá tener la seguridad de estar caminando hacia el éxito.

Hoy en día, todo lugar de trabajo, llámese empresa, organización, grupo, etc., para estar acorde al ámbito normativo y de actualización, debe dar capacitación a sus empleados; para lo cual deberá contar con una infraestructura que le permita impartir dicha capacitación eficiente. La capacitación no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo profesional y crecimiento personal del empleado y por consecuencia de la empresa.

En toda organización, el capital humano es el más importante, pues es éste el que aplica todas sus habilidades, su creatividad y su entusiasmo en beneficio de la misma. Sin embargo, como ser humano esta se puede perfeccionar, y por lo tanto la capacitación puede permitir este perfeccionamiento en todo lo posible.

La capacitación se sustenta dentro de un marco legal, esta tiene un gran desarrollo desde el inicio de la revolución industrial, ya que a sido producto de ese avance tecnológico que genera la necesidad de que surja mano de obra especializada y a su vez dirigentes empresariales de primera. Los conocimientos del hombre en la actualidad parece que no tienen limites, pues estos conocimientos han rebasado a los anteriores con respecto al tiempo ya que el los últimos años se han duplicado.

Por ejemplo, anteriormente una persona con experiencia transmitía la información necesaria para desarrollar un "oficio", a un joven sin experiencia, a fin de que transcurrido el tiempo, esta persona pudiera hacerse cargo del trabajo y pasado un lapso de tiempo, habiendo demostrado que el

aprendizaje se hubiera dado, se le considerara un “oficial” y pudiera recibir un pago por las actividades realizadas.

En 1931, en la Ley Federal del Trabajo de nuestra nación, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices con el propósito de garantizar la demanda de personal calificado, pero dicho sistema de aprendices no cubría la necesidad de personal que tuviera conocimientos y habilidades que los avances tecnológicos y los nuevos procesos exigían.

En 1970 en la Ley Federal del Trabajo, ya no se contempló la figura del aprendiz, y en cambio por la reforma de 1978 a la fracción XV del artículo 132, se incluyó la obligatoriedad para los patrones de impartir capacitación, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe de impartirse, adicionando en la Ley Federal del Trabajo el Sistema de Capacitación y Adiestramiento al incluirse el Capítulo III Bis del Título Cuarto de la misma Ley.

Dicho lo anterior, El Marco Legal en el cual se enmarca la capacitación es:

- 1) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el capítulo sexto “Del trabajo y la previsión social”, bajo el artículo 123 apartado A, que se extiende desde la fracción I hasta la XXXI, y que para fines del presente proyecto se fundamenta en la fracción XIII, mencionando lo siguiente:

Artículo 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Comentario: El artículo 123 constitucional, en el cual se sustentan las bases del derecho al trabajo, se encuentra dividido en dos apartados el apartado A) se aplica a todo aquél que preste un servicio a otro en el campo de la producción económica y fuera de ésta, el Apartado B) rige las relaciones de trabajo entre el estado y sus servidores, es decir, entre los Poderes de la Unión y el Gobierno del Distrito Federal, ahora bien, como se menciona al principio, éste proyecto se encuentra fundamentado en la Fracción XIII del apartado A, el cual establece lo siguiente:

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

Comentario: esta fracción consagra el derecho de los trabajadores de recibir por parte de sus patrones capacitación y adiestramiento para el trabajo con la finalidad de generar una mayor productividad mediante el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano, bajo los lineamientos que la Ley establece.

- 2) La Ley Federal del trabajo, en el título cuarto “Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones” Capítulo I “Obligaciones de los patrones” en el Art. 132 para fines del presente trabajo en el párrafo XV, que dice lo siguiente

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:

Párrafo XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en términos del Capítulo III Bis de este título.

Comentario: conforme a las disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, el patrón tiene la obligación de formar e integrar una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual tiene por objeto vigilar la instrumentación y operación de la capacitación y adiestramiento que se implante en la empresa.

Ahora bien la Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, tienen como finalidad coordinar la impartición de la Capacitación y el Adiestramiento a los trabajadores de la empresa y las cuales se integran por personal tanto de la parte patronal, como de la parte trabajadora, de manera equitativa. La ley federal del trabajo, establece como obligación patronal la impartición de esta capacitación, y en caso de negativa, se impondrán multas como una medida de coerción y aún a pesar de tener que pagar dichas multas, no le exime al patrón de las consecuencias y repercusiones que esto lleva implícito.

En el Capítulo III Bis "De la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores". Que se extiende del artículo 153 A al 153 X; se establece lo siguiente:

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.

Comentario: este artículo establece el derecho del trabajador a que su patrón le brinde la capacitación y adiestramiento en su área de trabajo, lo cual permita su superación, de acuerdo a los planes y programas que se establezcan y que autorice 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 adhesión 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.

Comentario: el patrón puede proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores ya sea de forma interna, con trabajadores que se enfoquen a la misma, y que si hay cursos especiales puede contratar capacitación externa con empresas que estén avaladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

Comentario: La capacitación externa que contrate el patrón debe estar autorizada y registrada en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que cumpliendo con lo establecido en la Ley, ésta sea válida.

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.

Comentario: la capacitación que brinde el patrón a sus trabajadores puede llevarse a cabo de acuerdo a las actividades que en la empresa se realizan, conforme lo establece la Ley.

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.

Comentario: el patrón debe proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento dentro de su jornada de trabajo, esto como parte de lo establecido en la Ley, y en caso de ser capacitación especializada, ésta se puede llevar a cabo fuera de su horario laboral, sin embargo, si la capacitación que el trabajador desea llevar a cabo es distinta a sus actividades laborales, esta si se debe realizar en un horario distinto a su horario 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.

Comentario: La capacitación y el adiestramiento que tienen los trabajadores debe servir para mejorar su productividad y conocimiento en las actividades que realiza, para ocupar alguna vacante dentro de su área de trabajo, para evitar riesgos laborales, y así cumplir con la Ley.

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.

Comentario: Cuando un trabajador sea nuevo en la empresa o desempeñe nuevas actividades, tiene derecho a que se le brinde la capacitación necesaria, de acuerdo a las condiciones de trabajo establecidas en la empresa o que se establezca en su contrato de trabajo.

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.

Comentario: si un trabajador recibe capacitación o adiestramiento por parte del patrón, este debe cumplir con las obligaciones de asistencia, puntualidad, de participación en las actividades indicadas por los instructores, así como cumplir las evaluaciones que avalen que la capacitación que esta llevando a cabo den la respuesta de mejora esperada.

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.

Comentario: la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la empresa, debe hacerse por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, y ésta sirve para vigilar que los instrumentos y la forma de operar de la capacitación, satisfaga las necesidades y que sean los adecuados de acuerdo a las actividades que se realizan en la misma.

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.

Comentario: En el caso de lo que establece la Ley, en este artículo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección Técnica de Capacitación, Vigilará que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cumpla con las obligaciones del patrón de brindar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, Satisfiriendo las necesidades de los trabajadores y que no solo se este llevando la capacitación solo para cumplir con los requisitos y las obligaciones establecidas en la Ley.

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.

Comentario: Se establece como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social coordinará programas de Capacitación y Adiestramiento a través de comités que hagan cumplir los requisitos de la capacitación de acuerdo a las actividades que se lleven a cabo en las diferentes áreas industriales, dichos comités funcionan como un órgano que ayuda a la Secretaría en la vigilancia y aplicación de los programas de capacitación que el patrón tiene la obligación de brindar a sus trabajadores para su superación y mayor conocimiento de su desempeño laboral.

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.

Comentario: en el caso de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento la Secretaría del Trabajo y Previsión social se encargará de fijar las bases para su funcionamiento su organización y la designación de sus miembros, de acuerdo a lo establecido en la Ley.

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.

Comentario: Se habla de la obligación de incluir en el contrato de trabajo, el proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores de las empresas, cumpliendo también con los requisitos que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para los planes y programas

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 haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Comentario: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará los planes y programas relativos a la Capacitación y Adiestramiento para los trabajadores, que la empresa establezca en el contrato de trabajo, o las modificaciones que se hagan al mismo.

Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija 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.

Comentario: Si en la empresa no existe un contrato de trabajo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará los planes y programas de capacitación ó adiestramiento que se lleven a cabo en la empresa y en los que los trabajadores estén de acuerdo, así como también 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.

Comentario: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección Técnica de Capacitación es quien se encarga de otorgar el registro y aval de que los cursos de capacitación que brindan particulares y las mismas empresas a sus trabajadores son validos, siempre y cuando se cumpla con los requisitos que establece este artículo y que la misma autoridad puede revocarles su registro si no cumplen con lo establecido en la Ley.

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.

Comentario: Éste artículo establece los requisitos que deben cumplir los planes y programas de capacitación que establece la Ley, como lo son, el periodo de duración, los puestos y niveles que comprende en la empresa, las etapas de la capacitación y el adiestramiento, como se van a seleccionar a los trabajadores bajo que nombre y registro están avalados los cursos ante la Secretaría, y los criterios que se establezcan en el Diario oficial de la Federación,, para cumplir así con lo establecido en la Ley.

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.

Comentario: Aquí se establece el periodo de tiempo en el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, debe aprobar los planes y programas que las empresas les presentan para su aplicación y

que de considerar necesario les hagan modificaciones, para que cumplan con lo establecido en la Ley.

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.

Comentario: La secretaría del Trabajo y previsión Social, puede sancionar a los patrones que no cumplan con los planes y programas de capacitación o que no los presenten para su aprobación y aplicación, como parte de los derechos de los trabajadores a recibir la capacitación ó adiestramiento, conforme lo establece la Ley, además de que puede establecer mecanismos para que lleven a cabo el cumplimiento de lo establecido.

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.

Comentario: Para el personal de la empresa que reciba capacitación y una vez que se compruebe, por medio de las evaluaciones correspondientes, que aprobó los cursos, se le debe otorgar una constancia que avale que participó y aprobó dicho cursos, lo cual estará avalado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, y ésta a su vez informará a la Secretaría del Trabajo, para su correspondiente registro, cumpliendo así con lo establecido en la presente Ley.

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.

Comentario: Cualquier trabajador de la empresa que considere no necesitar algún curso de capacitación establecido en los planes y programas de capacitación de la empresa, porque posee

los conocimientos pertinentes, debe acreditar que posee dichos conocimientos a través de las evaluaciones correspondientes que señala la Secretaría del Trabajo y de ser así se le otorgará constancia que avale dichos conocimientos, para si cumplir lo establecido en la Ley.

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.

Comentario: si un trabajador recibe capacitación tiene derecho, una vez que apruebe los cursos y evaluaciones correspondientes, de recibir una constancia que avale que recibió dicha capacitación, y que estas constancias cuentan con el aval de la Secretaría del Trabajo, así como también ésta llevará un control y registro de los cursos que particulares y las mismas empresas otorgan a los trabajadores que son capacitados, como también son aval para que un trabajador pueda ser ascendido de puesto dentro de la empresa donde labora.

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

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 o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

También se establece en el Título once "autoridades del trabajo y Servicios Sociales" en el Capítulo IV "Del servicio Nacional del Empleo, capacitación y Adiestramiento", lo siguiente:

Artículo 537.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

Comentario: El Servicio Nacional de Empleo, es un organismo de carácter público, con funciones de carácter social, sirviendo de forma gratuita para resolver problemas de desempleo y que estará bajo una reglamentación especial, también reglamentará a las instituciones privadas que ofrezcan servicios de empleo, y hará excepciones en los casos donde se haga un fin lucrativo en profesiones especiales.

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

Comentario: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es la autoridad encargada de regular y supervisar el Servicio Nacional de Empleo cumpliendo con lo establecido en la Ley.

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

I. En materia de promoción de empleos:

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana;
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento;
- c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;
- d) Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo;
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución;
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra;
- g) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la Federación y las Entidades Federativas; y,
- h) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

II. En materia de colocación de trabajadores:

- a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos;

- b) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas;
- c) Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les impongan esta ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales;
- d) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades Administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero;
- e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y las Entidades Federativas; y,
- f) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir, la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-B;
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;

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

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

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

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y

b) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Comentario: Señala cuales son las actividades que corresponden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en cuanto a promoción de empleos, de colocación de trabajadores, y de capacitación y adiestramiento de trabajadores.

El incumplimiento por parte del patrón da lugar a ejercer las acciones legales que derivan de dicha obligación, ya que el derecho del trabajador de recibir dicha capacitación o adiestramiento está elevado a rango constitucional, pues está inspirado en los principios del interés social y su trascendencia con el fin de elevar el nivel de vida de los trabajadores y a su vez la productividad del centro de trabajo donde se encuentren. Omitir cumplir oportunamente de las obligaciones en materia de capacitación o adiestramiento por parte del patrón o en su defecto, del trabajador a recibirlo, da lugar a la procedencia de las sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo, pero no constituye causa inmediata alguna para la rescisión de la relación laboral que exista entre patrón y trabajador. Sin embargo, la omisión del patrón de proporcionar la capacitación o del trabajador de recibirla, de forma repetitiva, puede constituir una causa de falta de probidad y honradez dentro de las funciones que se desarrollan en las empresas y esto puede dar desconfianza a otros empleadores para la contratación de los servicios o de nuevo personal para laborar en ellas.


Dicho lo anterior, y conforme a la Ley Federal del Trabajo, bajo la dirección de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se creó la Dirección General de Capacitación, la cual promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes capacitadores en materia de capacitación, en apego a lo establecido en el "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", publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2004, mismo que entró en vigor el 30 de marzo de 2005; así como el "Acuerdo que modifica el diverso 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", publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de marzo de 2006, en los mismos se establecen como obligatorios los formatos DC-1, DC-2, DC-3, DC-4, que competen a todos los patrones y otros para los instructores externos de capacitación y adiestramiento (formato DC-5). Se establecen además los lineamientos para tener un control de la comisión y de los planes y programas.

Regresando a lo establecido en el Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, las empresas deberán constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, lo cual se hará a través del siguiente formato:

La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1



DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))					
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.		
Calle		No. Ext.	No. Int.	Colonia	
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política			
Entidad federativa		Teléfono (s)			
Actividad o giro principal					
Número de trabajadores de la empresa		Tipo de contrato (Marcar con una X)			
		Individual	Colectivo	Ley	
DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO					
Número de establecimientos en que rige ^{*/}		Número total de integrantes		Fecha de constitución	Año Mes Día
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>					
<p>_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p>_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p style="text-align: right;">Año Mes Día</p>					

^{*/} Asestar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.

DC-1 ANVERSO

Formato DC-1 Integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (anverso).

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.
 Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.
 Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-1 REVERSO


Formato DC-1 Integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (reverso).

Es sumamente importante contar con una comisión bien constituida, para delegar en ella toda la responsabilidad de controlar la misma, la programación, el control de asistencia, la emisión de constancias de capacitación y adiestramiento, realización de los respectivos trámites ante la delegación correspondiente, lista de asistencias, horas de capacitación por trabajador, y otros detalles propios de esta área tan importante desde el punto de vista legal.

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 la Delegación Federal del Trabajo que corresponda, mediante el siguiente formato:

La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
Aprobación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2



DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))					
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.		
Calle		No. Ext.	No. Int.	Colonia	
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política			
Entidad federativa	Teléfono (s)		Fax (Opcional)		
Correo electrónico (opcional)	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)				
Actividad o giro principal					
Número de trabajadores de la empresa (Opcionales excepto el total)	Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
	Hombres (Opcionales)				
Mujeres (Opcionales)					
Tipo de contrato (Marcar con una X)		Fecha de celebración o revisión del		Año	Mes
Individual <input type="checkbox"/>	Colectivo <input type="checkbox"/>	Ley <input type="checkbox"/>	Contrato Colectivo o Contrato Ley		Día

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO					
Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia			Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente		
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	<input type="checkbox"/>		Plan y programas específicos de la empresa		
Proporcionar información de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>		Planes y programas comunes de un grupo de empresas		
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación	<input type="checkbox"/>		Sistema general de una rama de actividad económica		
Prevenir riesgos de trabajo	<input type="checkbox"/>				
Incrementar la productividad	<input type="checkbox"/>				
Número de establecimientos en los que rigen el plan ^{1/}			Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de cuatro años)		
Número de etapas del plan	Del	Año	Mes	Día	al
		Año	Mes	Día	
LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS. Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.					
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa Lugar y fecha de elaboración de este informe					
Año Mes Día					

^{1/} Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-2 ANVERSO

Formato DC-2: Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento (anverso).

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-60-20-00 en el D.F. y áreas metropolitanas; del Interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.
 Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.
 Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-2 REVERSO

Formato DC-2: Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento (reverso).

Ahora bien, Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán realizar su trámite de registro ante la Dirección General de Capacitación o la Delegación Federal del Trabajo que corresponda, presentando la siguiente documentación:

- Formato DC-5, "Solicitud de registro de agente capacitador externo" (anverso y reverso). El cual se muestra en la siguiente pagina.

Personas morales:

- Una copia del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos.

Personas físicas con actividad empresarial:

- Una declaración, bajo protesta de decir verdad, de que ejercen actividades capacitación con el apoyo de instructores contratados específicamente para tal fin.

En el caso de los instructores independientes, deberán presentar la siguiente documentación:

- Formato DC-5 anverso, DC-5 reverso: "Solicitud de registro de agente capacitador externo" (anverso y reverso).
- Original y una copia de los documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y como instructor, adquiridos empírica o académicamente. La Secretaría revisará y devolverá los originales; únicamente conservará las copias fotostáticas.
- Dos fotografías tamaño infantil.

La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación y la autorización respectiva

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Agentes Capacitadores Externos
 Autorización y Registro
Modificación de Cursos o Programas y/o Modificación de Plantilla Docente
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
 Formato DC-5



DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)

Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Calle No. Ext. No. Int. Colonia

Localidad	Código postal	Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s) Fax (Opcional)

Correo electrónico (Opcional) Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)

Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)

Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-5 ANVERSO

PLANTILLA DE INSTRUCTORES Llenar solamente en el caso de institución capacitadora			
Número consecutivo	Nombre del instructor (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Especialidad del instructor

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos

Formato DC 5 (reverso). Solicitud de registro de agente capacitador externo

Las empresas deben conservar en sus registros internos copias de las constancias que sean emitidas a los trabajadores y exhibirlas cuando la autoridad laboral así lo requiera. Para ello utilizan el siguiente formato:


CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES													
Formato DC-3													
DATOS DEL TRABAJADOR													
Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)													
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)						Puesto							
DATOS DE LA EMPRESA													
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)													
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)						Registro patronal del I.M.S.S.							
Actividad giro principal													
DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO													
Nombre del programa o curso													
Duración en horas			Periodo de ejecución		De		Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día
Nombre del agente capacitador													
Nombre y firma del instructor													
<p>Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>													
Representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento						Representante de la empresa ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento							
_____						_____							
Nombre y firma						Nombre y firma							
NOTAS													
- Llenar a máquina o con letra de molde													
- Deberá entregarse al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación.													
- La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista de constancias presentada ante la autoridad laboral en el formato DC-4.													

Formato DC 3. Constancia de Habilidades Laborales.

Finalmente se lleva a cabo el trámite de lista de constancias de habilidades laborales, mediante el formato DC-4: "Lista de constancias de habilidades laborales", requisitado, de acuerdo con los criterios administrativos publicados en el **Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2004** y que entraron en vigor el 30 de marzo de 2005.

La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Constancias de Habilidades Laborales
 Presentación de Listas de Constancias de Habilidades Laborales
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
 Formato DC-4



DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)					
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.		
EL DOMICILIO SE PUEDE ESPECIFICAR SOLO CUANDO LA EMPRESA CUENTA CON MÁS DE UN ESTABLECIMIENTO (Opcional)					
Calle		No. Ext.	No. Int.	Colonia	
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política			
Entidad federativa		Teléfono (5)		Fax (Opcional)	
Correo electrónico (Opcional)			Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)		
Actividad o giro principal					
Constancias expedidas a los trabajadores (Opcionales)	Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
	Hombres (Opcionales)				
	Mujeres (Opcionales)				
Hoja de					
RELACIÓN DE TRABAJADORES					
Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)					Número de constancias expedidas al trabajador

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-4 ANVERSO

DC-4: "Lista de constancias de habilidades laborales (anverso).

RELACIÓN DE TRABAJADORES													
Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Número de constancias expedidas al trabajador												
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, aperebidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>													
<p>_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p>													
<p>Lugar y fecha de elaboración de este informe</p>													
_____	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Año</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Día</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							Año	Mes	Día			
Año	Mes	Día											
<p><small>Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá. Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526. Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.</small></p>													
DC-4 REVERSO													

DC-4: "Lista de constancias de habilidades laborales (reverso).

La capacitación es una de las funciones que la empresa debe llevar a cabo obligatoriamente y ésta debe ser administrada adecuadamente, por lo que toda organización debe realizarla de acuerdo a las necesidades de sus departamentos con el firme propósito de que sus empleados realicen sus actividades eficientemente, por lo que se recomienda siempre que se tome muy en serio esta acción de capacitar, que sea administrada teniendo muy en claro lo que se persigue y no únicamente por cumplir lo que marca la ley, en la espera de obtener excelentes resultados para el auge de la organización.

Todo este capítulo se desarrolla para que las empresas cumplan el requerimiento legal, pero además puedan cumplir con el desarrollo y crecimiento de su personal, beneficiando así a la propia organización y ese dividendo se pueda traducir en rentabilidad más alta, además de mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, y así mismo ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización lo que conducirá a toda su estructura a lograr sus fines.

1.2 Conformación de un Despacho de Consultoría de Capacitación en Desarrollo Humano.

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.¹

Derivando en los siguientes rasgos particulares:

- **La consultoría es un servicio independiente.**

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

- **La consultoría es esencialmente un servicio.**

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

- **La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.**

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

1. Francisco Meza, Miguel Obregón, "Manual de formación de consultoría", junio 2005

- **La consultoría no proporciona soluciones milagrosas.**

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

¿Por qué se emplean consultores?

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

A. PARA QUE APORTEN CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES ESPECIALES.

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene carácter mas general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario superar se refieren a política de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgo.

B. PARA QUE PRESTEN AYUDA INTENSIVA EN FORMA TRANSITORIA

Un examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y, peor aún hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas conceptuales. Los consultores solo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

C. PARA QUE DEN UN PUNTO DE VISTA IMPARCIAL

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

D. PARA QUE DEN A LA DIRECCION ARGUMENTOS QUE JUSTIFIQUEN DECISIONES PREDETERMINADAS

Se da el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cual será su decisión, pero prefiere pedir un informe al consultor para fundamentar su posición. Esta forma de actuar no deja de ser lógica,

pero, por principio y en su propio beneficio, los consultores profesionales deben cuidar de no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían ser emplearse con fines de política interna de la organización.

Las razones indicadas pueden estar presentes en grados tan variables y estar tan interrelacionadas que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja; no obstante, debe esforzarse por mantener una visión muy clara de las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso si en el curso de su tarea las razones iniciales cambian o se descubren otras completamente nuevas.

- **Clases de Consultores.**

Se puede decir que hay dos clases de consultores:

- a) Consultor Junior: es aquél que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal. Un consultor junior pregunta: ¿qué quieres hacer?
- b) Consultor Sénior: persona con experiencia y visión empresarial. Un consultor sénior dice: así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar.

- **Características del Consultor.**

A. Paciencia.

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: ¡MUCHA PACIENCIA! Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. Recordar que el cliente ya no la tiene y que él consultor debe conservarla. Se debe permitir que la gente experimente junto a él.

B. Objetividad.

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos no deben hacer perder la visión y el objetivo de la misión. Se debe siempre tener en cuenta hacia donde va la principal contribución del consultor. Orientado a procesos, no a funciones.

C. Analítico.

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debe ver mas atrás de lo que se ofrece. El análisis debe considerar entre otros aspectos:

Identificación de sus dominios: ¿Qué hace el consultor?, ¿Con qué herramientas dispone?, ¿Que es lo que hace mejor?, ¿Qué es lo que le falta aprender?

¿Donde están los procesos de negocio? Un proceso de negocio: ¿Donde se hace el dinero en la empresa?

Tomar en cuenta el ambiente que rodea al cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.

Aspectos psicológicos en el cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con los clientes.

Cuestionarse siempre todo.

D. Específico.

No solamente se debe dar "que hacer", también se debe dar el como y el cuando hacerlo. Debe ser cuidadoso al dar sus opiniones y juicios de valor. Definir los límites de intervención del modelo.

E. Generador de alternativas.

El cliente espera que se le den alternativas. Hacer preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, genera un modelo de intervención que permitirá crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utilizar su inventiva en las entrevistas con el cliente para obtener la información que necesita. Hacer preguntas: el cliente tiene la respuesta.

- **Habilidades del Consultor**

Habilidades: Conjunto de actitudes y aptitudes para la consultoría.

- a) Actitud: Cualidades adquiridas por un individuo. Todas aquellas que hemos aprendido y ya sabemos desempeñar. Las actitudes se van adquiriendo con el paso del tiempo.
- b) Aptitud: Cualidades innatas de un individuo. Todas aquellas que no tuvimos que aprender para saber hacer, aunque algunas de ellas no han sido desarrolladas.

De esta manera, podemos definir un cuadro de actitudes y aptitudes del consultor:

ACTITUDES.

Consultor Junior.	Consultor Sénior.
Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular.	Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado.
Su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra.	Conoce la estrategia del grupo empresarial por entero.
Se alinea a lo que el cliente quiere hacer	Es creativo en la dinámica del cliente.
Poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos.	Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepas de negocios.
Su intervención es espontánea.	Crea metodología de intervención con el cliente.
Supervisa y ejecuta al mismo tiempo.	No supervisa lo que no ha ejecutado.

APTITUDES.

Consultor Junior	Consultor Sénior
Juventud.	Experiencia.
Superficialidad.	Profundidad.
Su manejo se basa en "Teorías".	Involucrado en los negocios.
Herramientas: puede ser más creativo.	Herramientas: se puede enlazar.
Utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios.	Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve.
Entrega el trabajo en fechas.	Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia.

Ahora bien, las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, inter grupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

- ❖ Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como "intervención de desarrollo organizacional" son:
 - Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
 - Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
 - Debe haber una modificación de la cultura del cliente como resultado de la intervención.
 - Debe lograrse independencia con el cliente.
- ❖  Cu les son los factores a considerar al elegir una estrategia de intervención?

Se debe conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención. Intervención no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas de los cambios de los problemas a la mano. Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención. Comenzar donde est  la gente, esto es, en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que deberá estar.

- ❖  Cu les son los resultados trascendentes de una intervención exitosa?

Para asegurar o decir que una intervención o proceso consultivo ha sido exitoso y que se podrá seguir fomentando la idea de continuar realizando cambios creadores, se finaliza mínimo con tres aprendizajes:

1. El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse más acertadamente al o los problemas con los que se inició el proceso consultivo.
2. El cliente ha aprendido a visualizar mas hacia el escalamiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones mas apropiadas, esto es, identificar en forma mas clara sus necesidades y pedir ayuda.
3. El cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y facilitarle cambios a realizar sin dejar de ser productivos.

- **El Consultor de Procesos.**

Los consultores de procesos ayudan a los individuos a percibir su situación laboral con un claro sentido de realidad, auxiliándolos no solo en "trabajar duro", sino en "trabajar mejor", gracias al enriquecimiento de la tarea con elementos que superen la calidad de vida y respondan a las aspiraciones individuales de autorrealización. En el caso de los grupos, el Consultor de Procesos actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo.

- **Perfil del Consultor de Procesos**

El cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente en mejorar el sistema y obtener la ayuda de una persona capacitada, con el fin de realizar tal mejora. Esta persona, denominada Consultor de Procesos, orienta su asesoría fundamentalmente a los elementos del proceso socio afectivo de un grupo. El Consultor de Procesos promueve acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos y de las instituciones. Lo hace a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite a estos la adaptación a nuevas circunstancias.

Al interactuar con la institución, el consultor busca hacer comprender la adaptación como un proceso creativo, semejante al mecanismo biológico de adaptación de los seres vivos a las transformaciones del entorno. Esto no debe ser una estrategia de manipulación social. En este contexto, el consultor de procesos debe observar lo que está sucediendo entre los miembros del equipo mientras realizan las tareas, hacer ver el comportamiento del equipo con el fin de que sus miembros tengan una visión clara de su conducta; seleccionar las actividades y estrategias mas apropiadas para ayudar al equipo en el logro de sus metas, y proporcionar retroinformación, tanto al equipo como a sus miembros, sobre como están haciendo su trabajo.

En contraste, lo que el Consultor debe evitar es usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo; indicar o que está mal en vez de conducir al propio reconocimiento del error, tomar las decisiones que corresponden al equipo; dedicarse mas a la ejecución de la tarea del equipo que a cuidar el

proceso socio afectivo de sus miembros, con lo cual propiciaría la dependencia del equipo respecto a su persona, pues reduciría la capacidad de autonomía y creatividad de aquel.

- **Es muy importante el contacto del consultor de procesos con el equipo de trabajo porque satisface dos propósitos:**

- I. Clarifica y define la relación entre el consultor y el equipo de trabajo.
- II. Clarifica con el equipo cual es su situación actual, hacia donde quiere llegar (objetivos) y los caminos alternativos para llegar ahí (estrategias).

En el primer caso la toma de contacto es parte de un proceso para establecer y definir la relación entre el equipo y el consultor. Los deseos o necesidades del equipo son comparados con los servicios que el consultor es capaz de proveer. Este período es un tiempo de decisiones acerca de lo que las dos partes interesadas quieren una de otra, para evaluar si disponen de los recursos necesarios que demanda la relación y para decidir si verdaderamente desean entrar en esta.

- **Hay dos requisitos en la negociación de la relación de un consultor con un equipo de trabajo:**

1. Consentimiento mutuo:

Significa que ambas partes entienden el acuerdo adecuadamente es muy importante que el equipo y el consultor se proporcionen información suficiente para que ambos puedan tomar decisiones fundamentales. Hay algunas preguntas que los dos deben contestar:

- ✓ ¿Cuáles son los requisitos de tiempo?
- ✓ ¿Cuáles son los costos que implica la intervención?
- ✓ ¿Hay algún riesgo en especial que debe tomarse en cuenta?
- ✓ ¿Que aspectos éticos debe considerar el consultor?

2. Beneficios esperados:

Aquí se explica al equipo lo que puede obtener del proceso de desarrollo; por ejemplo, la adquisición de nueva información, la capacitación en los procesos de grupo a la resolución de problemas específicos.

En el segundo caso, la toma de contactos es una "herramienta" que el consultor puede usar para ayudar al equipo a evaluar su condición actual, la situación deseada y como llegar a esta. La decisión, en este caso, radica en la elección de una estrategia que facilite llegar a la situación deseada.

En este acercamiento el contacto inicial se centra en las necesidades del equipo y sus problemas, respondiendo a las preguntas siguientes:

- ✓ ¿Qué es lo que el equipo necesita?

- ✓ ¿Qué es lo que el equipo desea?
- ✓ ¿Qué está dispuesto a hacer el equipo para conseguir lo que necesita o desea?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de éxito para el equipo?
- ✓ ¿Qué beneficios logrará el equipo al cumplir las metas propuestas?

La toma de contacto es útil en varios niveles de la intervención del consultor. En el nivel interpersonal, el individuo que tiene un conflicto inicial como ayuda para decidir sobre estrategias que clarifiquen su conflicto.

En los niveles interpersonal y grupal, un individuo necesita saber cómo maneja las discusiones en un equipo de trabajo, y puede establecer una relación con los otros miembros para que le digan cuando sienten que él domina la discusión, de tal modo que puede revisar con ellos, como se percibe a sí mismo mientras ejerce ese dominio.

En el nivel institucional, la toma de contacto se realiza entre el consultor y la organización e incluye aspectos específicos, como son: disponibilidad de tiempo, recursos financieros involucrados y condiciones para el mantenimiento del proceso de integración de los equipos de trabajo.

Existen algunos problemas típicos en el contacto inicial de un consultor de procesos con un equipo de trabajo, estos problemas pueden clasificarse como sigue:

- ✓ Problemas relacionados con la situación actual: El equipo puede ignorar cuál es su dificultad.
- ✓ Problemas relacionados con los objetivos: El equipo puede tener un conocimiento muy confuso del futuro.
- ✓ Problemas relacionados con las estrategias: El equipo puede ser incompetente para descubrir recursos alternativos de acción.

Cuando el consultor y el equipo se enfrentan a uno o varios de estos problemas, se les presentan diversas opciones: si la situación actual es incierta, el contrato puede incluir una etapa para su determinación, por ejemplo: con el uso de algún instrumento de diagnóstico; en caso de que los objetivos sean confusos para el equipo, la toma de contacto puede ser formulada en términos de clasificación de objetivos; y cuando las estrategias no son claras, la toma de contacto debe orientarse hacia la planeación de actividades.

Los problemas que surgen en el contacto inicial pueden convertirse en el centro del proceso en sí mismo. Por esto es importante que el consultor sea sensible a los conflictos que el equipo vive.

Por otra parte, el consultor adopta diferentes estilos cuando establece las relaciones iniciales con el equipo de trabajo. Estos estilos suelen influir en todo el proceso de integración de equipos, y por ello, es conveniente revisar sus implicaciones.

Los estilos son los siguientes:

- Estilo experto:

El consultor se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al equipo, y por lo tanto se vuelve independiente. La palabra "RESCATAME" simboliza el tipo de interacción que los miembros del equipo de trabajo desean establecer con el consultor.

- Estilo servidor:

El consultor pierde su interdependencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del equipo de trabajo o del líder formal. La palabra que resume el tipo de interacción que este estilo genera es "SIRVEME".

- Estilo colaborador:

En este estilo hay una clara definición de las responsabilidades que corresponden a ambas partes de los términos que van a orientar la relación. En tal caso, el equipo y el consultor mantienen un vínculo de interdependencia. La frase que caracteriza este tipo de interacción es "TRABAJEMOS JUNTOS".

El consultor puede entender el contacto inicial como un proceso y como una herramienta para establecer la relación con el equipo de trabajo y fijar objetivos comunes; así como usar un estilo apropiado para propiciar en los miembros un análisis de su situación. Esta última consideración motiva a las personas a tomar una responsabilidad activa respecto a su condición actual y su estado futuro.

Condiciones éticas del consultor de procesos.

Habiéndose incrementado la preocupación de las instituciones por la integración de equipos de trabajo y elevado también la demanda de consultores, resulta mas importante que nunca encerrar las preguntas acerca de la conducta ética. Conviene reflexionar cuidadosamente qué es ético, qué no es ético y qué puede ser ético pero irresponsable, imprudente, poco profesional o incompetente.

A. LA COMPETENCIA DEL CONSULTOR.

El punto mas destacado es el relacionado con la competencia profesional. Si un consultor es llamado a analizar un trabajo para el cual no tiene los conocimientos adecuados o la suficiente experiencia, deberá aclarar sus limitaciones en ese sentido. Es posible que los consultores insistan demasiado en sus limitaciones, si se hace énfasis excesivo en las deficiencias, el consultor esta promoviendo y provocando una percepción inapropiada de su competencia profesional.

B. LA SALUD DEL CONSULTOR.

Los consultores son responsables de transmitir su propio estado físico y mental a los equipos. Si por alguna razón se encuentra mal de salud, su trabajo se resentirá de ello, y puede haber ocasiones en que tenga que declinar, posponer o cancelar una intervención. Es necesario que

reconozca si está emocionalmente alterado, ya que así no puede atender oportunamente sus responsabilidades con los equipos. Si no puede prestar atención a las personas, no puede ser empático y no puede ayudar. Gracias a que los consultores de procesos trabajan con personas, es un gran imperativo que se conserven saludables. Trabajar con gente implica mucho desgaste físico y emocional, y por ello es necesario mantenerse en forma.

C. CONOCER SUS PROPIAS NECESIDADES.

Los consultores no solo deben atender su propia salud, sino también deben ser conscientes de sus propias necesidades y evitar que estas sean impuestas a los equipos. Un consultor, como todas las demás personas, suele tener necesidades desfavorables y conflictos no resueltos. Si el consultor se encuentra en tal situación, quizá deba suspender la condición de grupo y revisar su manejo de esas necesidades. Si no lo hace, estará estorbando el desarrollo de los cursos de trabajo. No se permite que una persona manipule a los demás buscando solo el beneficio propio, y es claro que se aplica tanto al consultor como a cualquier otro individuo.

D. PROMESAS PARA SATISFACER EXPECTATIVAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Los consultores se enfrentan a un dilema: generar y ofrecer ideas, pero no hace alarde. Es posible que el consultor no distinga la habilidad de generar ideas de la de vender zapatos, actividades que operan con reglas distintas. Sin que importe la clase de intervención de la que se trate, los consultores no pueden prometer, desde el punto de vista ético, que son capaces de obtener cierta clase de resultados. No se puede garantizar nada cuando se trabaja con personas y, muchos menos, prometer cual será el resultado de tales esfuerzos. El consultor no puede asegurar que los participantes van a ser mejores, ya que tal vez no se encuentran dispuestos para ello y no se les puede forzar a realizar ningún trabajo específico, lo único que puede afirmar es que aprenderán algunas cosas, las cuales serán capaces de utilizar en la ejecución de su trabajo en equipo.

En realidad, los consultores pueden comprometerse solo a intervenir, a trabajar seriamente y ser sensibles e inventivos en cualquier situación dada. Estas son las bases sobre las que se puede establecer una relación de ayuda adecuada con el equipo de trabajo.

E. CRITICAS A OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO.

Si se comenta con alguien la actitud de otra persona debe ser en forma positiva, o no comentar nada. No se debe poner en mal, directa o indirectamente a la persona aludida. En caso de estar en desacuerdo con lo que otro consultor realiza, se debe declinar la oportunidad de comentarlo o de juzgarlo frente a terceras personas. Hay que tener la seguridad de omitir al mismo tiempo señales no verbales contradictorias. La mejor prueba que se puede tener en esta situación es imaginar que la persona mencionada esta presente. Si lo que se va a decir podría ser dicho frente a esta persona, los comentarios probablemente pasen el examen para ser éticos.

F. CONFRONTACION CON OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO.

Si un consultor tiene serias reservas sobre la capacidad o conducta de otra persona, se halla en la exigencia ética de confrontarlo y de hacer saber a esta persona que conducta no le parece adecuada. Esto puede ser una decisión incómoda, pero los consultores no permitirán que se reduzca su efectividad por la incompetencia o conducta poco ética de alguno de ellos. Resulta un problema difícil y delicado, pues la tendencia dominante es no confrontar. Pero fallar en la confrontación, cuando ésta es necesaria, puede ser una irresponsabilidad. Una recomendación que el consultor puede usar es "cuando haya duda, confronta". Como profesionales, deben intentar regularse a si mismos, tal como las asociaciones profesionales lo hacen.

G. CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO DE LA INFORMACION.

Revelar confidencias ajenas es una obvia violación ética. Si alguien le pide al consultor que guarde información privada y él acepta, pero no lo hace, su comportamiento no es ético. Como consultor, muy a menudo puede encontrarse atrapado: alguien le confía alguna información pero no puede usarla, ya que descubrirla dañaría la situación, debe ser cuidadoso cuando es receptor de gran cantidad de datos confidenciales. Esto puede atarlo de manos y restringir su efectividad. Si alguien desea dar datos confidenciales, el consultor puede decirle que no acepta información confidencial, explicar por que en lugar de ello esta dispuesto a recibir información anónima. La experiencia dice que la gente le dará información anónima y que rehusarse a aceptar información catalogada como confidencial facilitara el tratar en forma auténtica la situación.

H. EL MANEJO DE LA FRUSTRACION.

Algunas de las etapas de las intervenciones de los consultores generan frustración en las personas. En consecuencia, se deben destacar lo aprendido a ese costo, clarificar la situación y sentimientos de los participantes. Además puede darse el caso de que los resultados obtenidos en la intervención no puedan aplicarse, por razones ajenas al consultor y al grupo. En tal caso, el consultor debe ser explicito con el grupo para poder poner en claro esta situación.

I. RESPONSABILIDAD EN EL APRENDIZAJE.

Es irresponsabilidad del consultor una intervención sin atender a la aplicación de lo aprendido, ya que la integración del aprendizaje no puede ser dejada al azar. Los participantes deben ser dirigidos hacia las respuestas de las preguntas: ¿Qué voy a hacer con este aprendizaje?, ¿Qué implicaciones tendrá para mi cambio?

Condiciones de Ambiente en la Empresa.

- **Funciones del Consultor.**

En el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos. La misión del consultor es concreta,

entonces, al hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos. Algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores de procesos se indican a continuación:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.

Es preciso aclarar que no solo las personas con capacidad específica, como en el caso de los consultores, pueden realizar las funciones señaladas "sino que también los hombres y mujeres comunes funcionan frecuentemente como agentes de cambio. Todos nosotros nos hallamos, a menudo, frente al deber de dar ayuda o ante la oportunidad de recibirla".

- **Necesidades del Consultor.**

De acuerdo con lo anterior, los individuos que actúan como consultores, para dar ayuda eficaz en la planificación e implantación de transformaciones, deben estar dispuestos a revisar periódicamente su persona a partir de las siguientes necesidades:

- **Profundizar en el conocimiento de si mismo:** el consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de si mismo, incluso sus potenciales y limitaciones, con la imagen que le refleje los equipos con los cuales trabaje.
- **Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos:** significa establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica sentir

el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.

- **Escuchar y observar los fenómenos de los equipos:** se refiere a la disposición para centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que a través de la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal. Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y recursos de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no las propias.
- **Dar y recibir retroalimentación:** es estar dispuesto a comunicar a las personas y a los grupos las observaciones derivadas de su comportamiento para orientarlos hacia la consecución de sus metas. Al mismo tiempo, es estar abierto a la información respecto a su desempeño como consultor.
- **Manejar ambigüedad y la frustración:** se relaciona con la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones. Por tal motivo, el consultor estará consciente que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

Es importante señalar que el consultor puede adquirir y desarrollar estas características a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En primer lugar, el consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que estas tienen con la administración de las instituciones; debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y objetivos fundamentales de las instituciones.

Debe ser capaz de entender los procedimientos y sistemas de trabajo en las unidades administrativas y conocer la influencia de las personas como tales sobre el rendimiento del trabajo, el estilo de dirección con que se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal. Así mismo, el consultor debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo personal, ya que gran parte de sus actividades consisten en enseñar a otros.

En cuanto a habilidades, el consultor debe tener facilidad para establecer relaciones interpersonales por encima del promedio. Por encontrarse en el centro de un movimiento de cambio, debe ser del tipo de personas que son aceptadas por otros con facilidad, que no se muestran duras o intransigentes, que escuchan a los demás sin tratar de imponer sus puntos de vista. El consultor necesita capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con distintas alternativas, y sobre todo, hablar y escribir bien, ya que una de las responsabilidades más importantes será la comunicación. Debe ser capaz de

ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos.

Por último, en cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial en la consultoría, proviene de la filosofía personal que muestra en su relación de trabajo: respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad de objetivos personales y confianza en los demás. A simple vista, esto es muy difícil de lograr, pues supone un comportamiento muy especial hacia las personas. El consultor debe mostrarse abierto a trabajar con ideas teóricas y abstractas, y poder reducirlas a aplicaciones simples y práctica, comprensibles para toda persona dentro de la institución.

1.3 Diseño de un Plan Metodológico para la Oferta de Cursos y Políticas de Ventas.

La oferta de cursos se hará de acuerdo a los resultados obtenidos y de acuerdo a las etapas de trabajo que se mencionan a continuación:

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
	Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).	Elaboración de un modelo de capacitación a la medida del cliente.	Seguimiento a los conocimientos adquiridos durante los cursos.
Objetivo	Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación en las áreas que la empresa determine.	Equiparar los resultados obtenidos de los DNC, con los cursos que se requieren impartir.	Dar el seguimiento correspondiente a la capacitación, con evaluaciones al inicio y al final del (los) curso (s).
Plan de trabajo	Aplicación de encuestas al personal autorizado para responderlas.	Impartición de cursos de acuerdo al calendario que se determine junto con la empresa.	Evaluación de los participantes y retroalimentación en el caso necesario.
Entrega de resultados	Se entregará un reporte con los resultados obtenidos de la aplicación del DNC, con la indicación del costo-beneficio de la capacitación.	Se aplicaran evaluaciones a los participantes durante el (los) curso (s).	Se entregará un reporte con la evaluación del retorno de inversión.

Etapas de capacitación.

Etapas de la capacitación

Se podrá optar por tomar algún curso en específico o se podrá realizar una suite que relacione varios temas de diferentes cursos y que se podrán calendarizar, de acuerdo a los requerimientos y necesidades a cubrir por parte de la empresa en cuestión.

Conforme a las políticas de ventas de cursos se llevarán a cabo de la siguiente forma:

El costo por hora de capacitación será de \$1500.00 más IVA.

Los grupos recomendables no deben exceder de 20 personas cada uno.

Las tres etapas de la capacitación vienen incluidas en la adquisición de cualquier curso, siempre y cuando sea relacionado a la compra del mismo.

El pago del(los) curso(s) es 50% adelantado y 50% al finalizar el(los) mismo(s).

Al finalizar cada curso (s) se hará entrega de constancia de participación a los asistentes con un mínimo de 80% de asistencia.

La suspensión de proyecto iniciado generara un cargo del 20% por gastos administrativos y papeleo generado.

Los cursos contarán con registro ante la STPS.

1.4 Impartición de la Capacitación para el Desarrollo Empresarial.

Como es sabido, la naturaleza territorial (o local) del desarrollo económico ha conocido durante mucho tiempo una situación de marginalidad teórica. Sin embargo, para algunos autores la crisis del modelo fordista de producción en serie ha facilitado el redescubrimiento teórico de las formas de producción flexible a nivel local, las cuales han estado –sin embargo– siempre presentes como formas de industrialización en la historia económica. No hay que identificar, pues, el desarrollo económico local como si se tratara de un modelo de industrialización posfordista contrapuesto al funcionamiento de la gran empresa. En realidad, el enfoque del desarrollo económico local viene a destacar fundamentalmente los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad que han existido en el pasado en las formas de producción no basadas tan sólo en la gran industria, sino en las características generales y locales de un territorio determinado. Así pues, la causa principal de la marginación teórica de la naturaleza territorial del desarrollo económico hay que buscarla en la simplificación que de este proceso evolutivo ha realizado buena parte del pensamiento económico al abandonar la referencia territorial y tomar como unidad de análisis la empresa o el sector económico considerados de forma abstracta, esto es, desvinculados de su entorno territorial. De esta manera, el territorio fue reducido a espacio uniforme e indiferenciado y durante mucho tiempo el análisis central del desarrollo económico ha permanecido dominado por el concepto de economías de escala internas a la empresa, un aspecto que han compartido las principales líneas de pensamiento económico.²

Otra consecuencia de este enfoque analítico es la reducción de la visión del desarrollo económico a la vía del desarrollo industrial que se basa en la gran empresa integrada verticalmente y se vincula a los procesos de urbanización. Esta forma de razonar, aún bien presente, fue matizada –sin embargo– por la aportación de Alfred Marshall (1890), quien a finales del siglo XIX, al examinar la concentración geográfica de la industria, propuso como unidad de estudio de desarrollo económico una entidad de base territorial.

La teoría de la organización industrial de Marshall y su concepto de organización (que no puede reducirse únicamente a capacidad empresarial) dan, pues, una clave teórica fundamental para el enfoque del desarrollo económico local, al reincorporar el territorio como unidad de análisis. Esta teoría de la organización industrial marshalliana se contrapone, por lo tanto, a la teoría de la localización industrial de raíz neoclásica, ya que la centralidad de la empresa en esta última es sustituida en aquella por el entorno territorial y el agrupamiento o aglomeración (clúster) donde se encuentra la empresa.

2. Francisco Albuquerque. "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina". Revista de la CEPAL, pag. 157-171. Abril 2004.

Del mismo modo, las economías internas de escala ligadas a la dimensión empresarial son acompañadas por las economías externas generadas por las interdependencias locales.

Como vemos, este enfoque de la organización industrial es un planteamiento estructural o sistémico, ya que no es posible considerar una parte aislada de un sistema, ignorando las relaciones de interdependencia que existen entre ella y el todo al que está integrada. La organización no es únicamente capacidad empresarial sino interdependencia dentro de la empresa, entre la empresa y el resto del agrupamiento de empresas del que forma parte, y de estos dos aspectos respecto al territorio donde se encuentra el sistema local de empresas. Los sistemas productivos locales son, pues, los referentes territoriales o unidades en los que las economías de producción dentro de las empresas se funden con las economías externas locales; se supera así el análisis según tipos de empresa, ya que lo importante es la interacción de las diversas economías locales. Así pues, junto a las relaciones económicas y técnicas de producción resultan esenciales para el desarrollo económico local las relaciones sociales y el fomento de la cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción de lo que hoy denominamos “capital social”.

En este sentido, conviene recordar que la crisis económica desencadenada en los países desarrollados a partir de fines del decenio de 1970 tuvo un impacto pronunciado en muchos territorios, con deterioro de sus condiciones económicas y sociales. En esas circunstancias, las medidas diseñadas por los gobiernos centrales resultaban, por lo general, demasiado genéricas e ineficaces, ya que su lejanía y verticalidad impedían incorporar en ellas los rasgos específicos de los diferentes sistemas productivos locales. Además, el creciente proceso de transnacionalización, globalización y apertura externa de las economías ha ido mostrando más claramente aún la enorme heterogeneidad y la mayor exposición de los diferentes sistemas productivos locales ante las exigencias de la actual fase de transición tecnológica y cambio estructural.

El impulso de la cooperación público-privada y la concertación estratégica de actores socioeconómicos territoriales para diseñar las estrategias locales de desarrollo, han supuesto la aplicación de una gestión compartida del desarrollo económico que no se basa solamente en directrices emanadas del sector público simplemente guiadas por el libre mercado. De este modo, la búsqueda de espacios intermedios entre el mercado y la jerarquía, esto es, en el nivel meso-económico, ha servido para definir un nuevo modo de hacer política y, en particular, política de desarrollo económico. Todo ello ha permitido vincular diferentes procesos en un círculo virtuoso de interacciones entre el avance de una democracia más participativa y la descentralización de competencias a los niveles subnacionales, para asegurar la asunción de competencias, capacidades y recursos por parte de las entidades y actores locales e impulsar, de ese modo, las estrategias de desarrollo local. No obstante, la investigación muestra experiencias que, aunque no pueden incluirse entre las “mejores prácticas”, son sin embargo iniciativas de interés, ya que permiten mostrar enseñanzas útiles para el aprendizaje colectivo en este campo. El origen de las

iniciativas de desarrollo económico local en América Latina no responde a una sola causa. Buena parte de dichas iniciativas han surgido como reacción a las situaciones de crisis económica local y la falta de políticas apropiadas desde el nivel central del Estado para enfrentar dichas situaciones.

Existen, pues, dos tipos de tensión que impulsan “desde abajo” las iniciativas de desarrollo económico local. De un lado, la tensión introducida por el propio desarrollo democrático y la elección directa de los responsables en los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas (municipalidades, provincias, regiones o estados), que obliga a atender las demandas de la ciudadanía relacionadas con los temas básicos del desarrollo productivo y el empleo en cada ámbito territorial. De otro lado, la tensión introducida por la situación de crisis y reestructuración económica en general, que empuja a los actores empresariales privados a incorporar elementos de modernización y procesos de adaptación ante las nuevas exigencias productivas y los mayores niveles de competitividad en los mercados. A estos dos tipos de tensión “desde abajo” se suma otro proceso “desde arriba”, correspondiente al avance de la descentralización y reforma del Estado central en los diferentes países. En todo caso, es importante constatar que los procesos de descentralización más avanzados, esto es, aquellos que incluyen una elección directa de todos los niveles de representación pública territorial, desde las alcaldías a las regiones, y que transfieren recursos y capacidades de decisión a los gobiernos subnacionales, constituyen bases mucho más consistentes para el impulso de las iniciativas de desarrollo económico local. El proceso de descentralización en el estado de Jalisco (México) no se detuvo en el traspaso de recursos y competencias para la mejora de la gestión municipal, sino que incorporó una clara dimensión productiva, al tratar de fortalecer las ciudades medias del estado y atender al fomento de las industrias tradicionales y las pyme locales. De este modo, no se trata únicamente de un proceso de descentralización fiscal, sino de una forma de reorganizar el estado a través del fortalecimiento de sus diferentes niveles de gobierno y la construcción de espacios de diálogo, participación y concertación de los diferentes actores locales.

En resumen, entre los principales objetivos de las iniciativas de desarrollo económico local cabe citar los siguientes:

- Valorización mayor de los recursos endógenos de cada ámbito local, tratando de impulsar actividades de diversificación productiva y promoción de nuevas empresas locales.
- Organización de redes locales entre actores públicos y privados para promover la innovación productiva y empresarial en el territorio.
- Establecimiento de consorcios intermunicipales a fin de incrementar la eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo local.
- Búsqueda de nuevas fuentes de empleo e ingresos a nivel local.
- Promoción de actividades de desarrollo científico y tecnológico a nivel territorial.

- Creación de nuevos instrumentos de financiamiento para atender a las microempresas y pequeñas empresas locales.
- Superación de las limitaciones del enfoque asistencialista implícito en los fondos de inversión social y en los programas de lucha contra la pobreza.

Una iniciativa de desarrollo económico local no es únicamente un proyecto exitoso en un territorio. Se requiere una concertación institucionalizada de los actores públicos y privados locales más relevantes con una estrategia de desarrollo común. Por otra parte, una suma compleja de instrumentos de fomento no puede sustituir nunca la necesaria institucionalidad territorial para el desarrollo económico. No es lo mismo crear instrumentos desde el nivel central, los cuales pueden ser utilizados por los diferentes territorios, que impulsar y promover un protagonismo y capacidad mayor de dichos territorios para un mejor aprovechamiento de sus recursos endógenos. Algunas de las experiencias reseñadas en el proyecto, como las de México, son bastante elocuentes en este sentido, pues reflejan aún un diseño centralista de programas e instrumentos de fomento en lugar de un diseño territorial para impulsar el desarrollo económico. Esta limitación se une a la existencia de una percepción básicamente asistencial frente a las microempresas y pequeñas empresas, los cuales no poseen aún un diseño territorial de las políticas de fomento de este tipo de empresas, a pesar de su importancia numérica, su presencia difusa en el territorio y su trascendencia desde el punto de vista de la generación de empleo e ingresos. De otro lado, el grado de preparación y consolidación de las competencias estratégicas del municipio y su capacidad para reconocer la realidad económica, social y cultural del territorio, la capacidad de diálogo con la comunidad, la destreza para planificar acciones de fomento, la capacidad de coordinación y articulación de acciones de desarrollo con otros agentes económicos, sociales y políticos, así como la capacidad de propuesta y negociación con otras instancias de gobierno, constituyen igualmente elementos clave en el aprendizaje de los municipios para pensar el tipo de desarrollo que necesitan a fin de resolver nudos críticos como la falta de empleo productivo y la modernización y diversificación de la base productiva local.

Muchas de las iniciativas de desarrollo económico local están avanzando en varios de los componentes allí señalados. La fragilidad de dichas iniciativas puede ser identificada por la carencia o debilidad de alguno de esos componentes. Se resalta, en primer lugar, la importancia de la movilización y participación de los actores locales. Esto supone la construcción de capital social comunitario que, a su vez, requiere el fomento de la cultura proactiva y emprendedora, alejada de la lógica dependiente del subsidio. Al mismo tiempo, una iniciativa de desarrollo económico local requiere una actitud proactiva por parte de los gobiernos locales (y regionales en general) en relación con el desarrollo productivo y la generación de empleo. Esto supone asumir nuevas funciones desde la gestión pública local más allá de los roles tradicionales como suministradores de servicios sociales, urbanísticos o ambientales a nivel local. Hay que insistir en que la identidad regional, así como el capital social, no deben ser entendidos como activos preexistentes en un

territorio, resultado de una conjugación de factores geográficos o históricos anteriores, sino como un activo intangible que es posible construir localmente mediante la generación de espacios de concertación y confianza entre actores para enfrentar los retos comunes. En este sentido, la participación de los diferentes actores sociales en la discusión de los problemas locales colabora a este proceso de construcción de identidad territorial compartida y, en suma, a la construcción social de la región.

Los gobiernos locales no son siempre los que inician los procesos de desarrollo económico local, aunque a mediano plazo su presencia en ellos es fundamental para asentar la institucionalidad que dichas iniciativas requieren. Asimismo, en democracia son los responsables públicos locales los más legitimados para la convocatoria de los diferentes actores territoriales y la búsqueda de espacios de concertación público-privada con miras al desarrollo económico local. De ahí la importancia de asumir un papel de liderazgo local para la animación de dichos procesos de movilización y participación de actores locales y de construir los equipos de liderazgo que aseguren la continuidad de las actividades. La oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial debe incluir la capacitación de recursos humanos según las necesidades de los sistemas productivos locales, tanto para modernizar las actividades productivas existentes como para incorporar otras actividades que ofrecen posibilidades viables en el futuro inmediato. Por eso, es importante contar con capacidad de observación permanente de las necesidades reales y potenciales del conjunto local de empresas y de las características del mercado de trabajo local. A veces una estrategia de desarrollo local puede iniciarse a partir de la coordinación territorial de algunos programas e instrumentos de fomento sectoriales que se definen desde el nivel central pero que deben ser ejecutados territorialmente. Para que la eficiente coordinación de los diferentes programas sectoriales de diseño central sea eficiente es preciso que se oriente por la demanda, esto es, por las necesidades que es preciso atender, las cuales deben ser identificadas y puestas en orden de prioridad por los actores locales. Las inversiones locales para el desarrollo, tangibles e intangibles, requieren tiempos más largos de maduración que los que encierran los ciclos electorales y políticos. De ahí la necesidad de convocar a las fuerzas políticas y sociales locales a involucrarse en estas iniciativas, a fin de que la legítima disputa electoral no implique el debilitamiento de los procesos de desarrollo económico y la generación de empleo local.

El desarrollo económico local exige, pues, una acción decidida de las instancias públicas territoriales, lo cual obliga a incorporar dicha dimensión en los actuales programas de fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización no puede limitarse únicamente a mejorar la capacidad de gestión eficiente de los recursos transferidos a los gobiernos locales y a modernizar la gestión municipal. Estas tareas son fundamentales, pero la modernización de las administraciones locales debe incorporar también su capacitación en su nuevo papel de animadores y promotores del desarrollo económico local, a fin de que, junto con los actores

privados y el resto de la sociedad civil local, puedan construir los necesarios entornos territoriales innovadores para el fomento productivo y el desarrollo del tejido local de empresas.

Criterios para la acción.

- a) La construcción de la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial.

Una cuestión crucial para impulsar el desarrollo económico local es la construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de desarrollo empresarial para microempresas y pequeñas empresas: entre otros, servicios de información tecnológica y de mercados, de innovación de productos y procesos productivos, de capacitación técnica y gestión empresarial, de cooperación entre empresas, de comercialización y control de calidad, y de asesoramiento financiero. Tales servicios son siempre de difícil acceso para las microempresas y pequeñas empresas en sus diferentes localizaciones en el interior del país.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que para identificar la demanda subyacente de innovación en los sistemas productivos locales constituidos principalmente por microempresas y pequeñas empresas se requiere una actuación proactiva desde la oferta, con el fin de superar las dificultades que tiene este segmento empresarial para hacer presentes las circunstancias que afectan su eficiencia productiva y competitividad. Por ello, no es posible confiar únicamente en que sean los propios microempresarios y pequeños empresarios los que den las señales oportunas en estos mercados estratégicos de servicios de desarrollo empresarial. Ni ellos tienen siempre la certeza suficiente sobre la perspectiva de sus negocios, ni poseen los recursos financieros para pagar tales servicios. Por otro lado, tampoco la oferta territorial de dichos servicios está organizada en localizaciones próximas a los agrupamientos de empresas. En suma, es necesario construir dicho mercado de factores y servicios de desarrollo empresarial mediante medidas inteligentes que hagan aflorar las señales de demanda de servicios empresariales subyacentes en el conjunto de territorios.

- b) Local y desarrollo municipal.

Las políticas de desarrollo local no se limitan únicamente al desarrollo municipal. A veces el ámbito local de acción abarca varios municipios con características Económicas, laborales y medioambientales similares. Así pues, las fronteras de los sistemas productivos locales no tienen por qué coincidir con las fronteras municipales. Es importante entonces identificar las unidades de acción apropiadas mediante la elaboración de sistemas de información territorial para el desarrollo económico local, tarea que las diferentes iniciativas territoriales deben comenzar más temprano que tarde. El estudio de los eslabonamientos productivos y la localización territorial de empresas y actividades es fundamental para delinear una actuación inteligente en materia de desarrollo económico local. El objetivo principal es el de identificar y comprender la estructura de la producción y comercialización de las actividades más significativas para la economía local, esto es, el conjunto de relaciones económicas entre proveedores, comercializadores y clientes, junto a las

infraestructuras de apoyo, centros de capacitación e investigación tecnológica, servicios a empresas y todos los elementos que posee el entorno territorial donde se sitúan las diferentes actividades y empresas involucradas en los diferentes ámbitos territoriales.

c) Desarrollo económico local: no sólo desarrollo de recursos endógenos.

Para impulsar el desarrollo económico local no sólo es preciso utilizar mejor los recursos endógenos sino también aprovechar las oportunidades de dinamismo externo existentes. Lo importante es saber endogeneizar los impactos favorables de dichas oportunidades externas mediante una estrategia de desarrollo definida y consensuada por los diferentes actores locales. De este modo, debe evitarse la identificación de las iniciativas de desarrollo económico local como procesos cerrados en mercados locales que aprovechan únicamente recursos locales.

d) El acceso al crédito para las microempresas y pequeñas empresas.

Un aspecto que explica la falta de flexibilidad y poca utilidad de los instrumentos de fomento productivo existentes tiene que ver con su orientación principal según criterios tradicionales de rentabilidad de las actividades económicas apoyadas, lo cual deja fuera a muchas unidades productivas que no reúnen las condiciones exigidas por falta de avales bancarios, pequeño volumen de venta o situación de informalidad. Hay que resaltar, pues, la importancia de crear fondos locales para el desarrollo de las microempresas y pequeñas empresas, con el fin de superar sus dificultades en el acceso a líneas de financiamiento de mediano y largo plazo.

e) Fomento de la asociatividad y la cooperación entre las microempresas y pequeñas empresas.

Son numerosas las dificultades para que el sector privado empresarial se involucre plenamente en las iniciativas de desarrollo económico local, dada la diversidad de intereses, la reducida dimensión de la mayoría de las empresas locales y el grado desigual de representatividad de las organizaciones empresariales. Igualmente, la diversidad de actividades que desarrollan esas organizaciones y su enfoque sectorial, unidos a una desconfianza tradicional hacia los gobiernos locales, hace limitada su participación en los proyectos de cooperación público-privada en los territorios. Por lo tanto, para lograr una incorporación adecuada del sector empresarial en las iniciativas de desarrollo económico local es necesario fortalecer institucionalmente las instancias de representación de los gremios y asociaciones empresariales, y apoyar la transformación de estas entidades al menos en dos aspectos clave: el tránsito desde una perspectiva sectorial a una visión de los eslabonamientos productivos existentes, y la sustitución de la habitual orientación al cabildeo por otra que apunte al apoyo y la promoción de los sistemas productivos locales.

- f) Necesidad de vincular las universidades regionales y los centros de investigación científica y tecnológica con los sistemas productivos locales.

La tradicional función generalista de las universidades ha quedado desbordada, al igual que muchas de las formas tradicionales de transmisión del conocimiento. La necesidad de formar recursos humanos capaces de plantearse buenas preguntas y no sólo de memorizar respuestas ya escritas, es una necesidad cada vez más obvia, ante la velocidad de los cambios en el mundo actual. Igualmente, se requieren enseñanzas más integradas, lo que cuestiona también los contenidos de buena parte de los planes de estudios, por no citar el apego excesivo de muchos de esos planes a visión del pasado, sin capacidad ni alicientes para adaptarse a la realidad actual. Con todo, hay que superar cuanto antes el desencuentro existente entre la oferta de capacitación de universidades y centro formativos y las necesidades de innovación en los diferentes sistemas productivos locales. Para ello es fundamental que las entidades educativas, universitarias y de investigación científica y tecnológica se incorporen activamente a las iniciativas de desarrollo económico local. Con la actuación decidida de los actores territoriales será posible construir nexos entre la oferta de conocimiento y sus usuarios últimos o demandantes en los diferentes sistemas productivos locales.

- g) La dotación de infraestructura básica para el desarrollo económico local.

La dotación de infraestructura básica según las necesidades del desarrollo económico local constituye una necesidad ya que, en ocasiones, la existente responde casi exclusivamente a la lógica de las actividades protagonizadas por las grandes empresas; esto no asegura siempre la necesaria interconexión de los sistemas productivos locales, lo que se traduce en desvinculación de las áreas productivas entre sí y con los principales centros de distribución y comercialización.

- h) La adecuación de los marcos legales y jurídicos para la promoción económica local y la necesidad de incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación.

Al diseñar y llevar a cabo políticas de desarrollo económico local es necesario esclarecer el papel del Estado central en el contexto específico de este tipo de iniciativas: no sólo deberá fomentar tales iniciativas impulsando decididamente la descentralización, sino que también deberá adaptar el marco jurídico, normativa y regulatorio para la promoción del desarrollo económico local. Hasta ahora, sin embargo, las iniciativas de desarrollo económico local tropiezan con numerosos obstáculos en estos ámbitos, lo que refleja la falta de correspondencia entre ellas y las preocupaciones prioritarias de los gobiernos centrales, que aún no parecen darles suficiente importancia. El “apoyo a la producción” es a veces identificado con la realización de obras de infraestructura de saneamiento básico, urbanismo, caminos, riego, salud o educación, sin incorporar –por lo general– la construcción de los mercados de factores y servicios estratégicos para el desarrollo de la microempresa y la pequeña empresa en los distintos sistemas productivos locales.

- i) Eficiente coordinación interinstitucional.

Como se señaló, muchas de las iniciativas de desarrollo económico local tropiezan con la dificultad de lograr una coordinación eficaz y eficiente entre las instituciones de los distintos niveles territoriales (central, provincial y local) de la administración pública y entre los diferentes ministerios o entidades sectoriales. Por otra parte, la excesiva distancia que a veces existe entre la capital donde reside el gobierno regional (departamental o estadual) y los diferentes municipios, podría mitigarse con un comportamiento más activo de los niveles intermedios (provinciales o micro regionales).

- j) La necesaria complementariedad entre los fondos de inversión social y los recursos para promover el desarrollo económico local.

Finalmente, hay que señalar que los fondos de inversión social y las inversiones de fomento productivo son complementarios, pero es erróneo pensar que sólo hay que ocuparse de estas últimas cuando ya han sido cubiertas las necesidades de carácter social. En efecto, de poco sirven las inversiones en instalaciones de salud o en escuelas rurales si la gente debe emigrar para buscar un empleo. La atención a las inversiones sociales sin incorporar al mismo tiempo un enfoque de desarrollo económico local es un contrasentido. Ambas cosas deben abordarse de forma integral, ya que muchas de las inversiones sociales (salud, educación, vivienda, entre otras) son también inversiones en desarrollo: la calificación de los recursos humanos resulta crucial en cualquier estrategia de desarrollo y aún más en la actual “sociedad del conocimiento”. Las políticas sociales, por lo tanto, no pueden considerarse ajenas a las políticas de desarrollo. En general, los entes descentralizados exhiben un fuerte “saber hacer” en la gestión de instrumentos de desarrollo social, pero ese atributo es mucho menor en el ámbito del fomento productivo.

Hasta hace algunas décadas, en México las organizaciones no consideraban a la capacitación para sus empleados indispensable, debido a la falta de conocimiento sobre los resultados óptimos que una capacitación puede aportar a corto, mediano y largo plazo, la incertidumbre de lo funcional que sería para el logro de sus metas y objetivos e incluso por considerarla irrelevante en el crecimiento empresarial. En general, la pobreza de cultura de capacitación era evidente y, por lo tanto, la competitividad ganaba terreno a la productividad y eficiencia laboral.³

La capacitación era considerada un gasto y no una inversión, probablemente debido a que pocos eran los especialistas en detectar las necesidades de conocimientos y habilidades para los empleados de forma asertiva. Sin embargo, la capacitación **es un valor agregado** y por fortuna los empresarios aprecian actualmente cada día más su valor como factor clave en el desarrollo de sus negocios, tomando en cuenta que el **Recurso Humano sigue y seguirá siendo el mejor capital de toda empresa.**

3. Marisol Espino “capacitación y desarrollo empresarial”. El universal, noviembre 2008.

Existen varios factores positivos por los cuales una empresa debería considerar necesaria la capacitación constante para sus empleados, entre ellos podemos mencionar:

- Competitividad.
- Productividad.
- Desarrollo.
- Actualización.
- Motivación.
- Mejora continua.
- Calidad.
- Profesionalismo.

Las organizaciones que han implementado planes de capacitación hacia sus empleados, han obtenido resultados favorables para el logro de sus objetivos, así como para el desarrollo y crecimiento de sus negocios y mercados, marcando una gran diferencia en comparación con las que siguen sin valorar los beneficios de la capacitación. La globalización y competencia creciente obligan a que las empresas mantengan equipos de trabajo de alto desempeño preparados para enfrentar con éxito las exigencias de sus mercados y los cambios en el entorno, sólo de ésta manera han logrado el posicionamiento y permanencia de sus productos o servicios.

¿Propósito de la Capacitación? La capacitación surge con el propósito de incrementar la productividad laboral a través de la actualización, desarrollo de habilidades y talentos en el capital humano de las organizaciones.

¿Qué garantías se obtienen con la capacitación? Obtener o mantener el liderazgo en el mercado, reconociendo que el factor humano es la clave para alcanzar el éxito. Integración de los grupos de trabajo, provocando resultados para un bien común así como la unificación de criterios y desempeño organizacional.

¿Para quiénes se recomienda la capacitación? Es recomendable desde directivos de alto nivel hasta puestos operativos pasando por diversas actividades y responsabilidades en los diferentes sectores ya sea público o privado.

1.5 Nueva Cultura Laboral.

Siguiendo esta idea, es necesario partir de la realidad que envuelve a nuestro país si queremos, - conscientes de nuestras fortalezas y debilidades-, romper viejos paradigmas e impulsar cambios sustanciales en la forma de concebir el mundo del trabajo.⁴ En este sentido, se parte de un diagnóstico socioeconómico en el que se describen los efectos que originó la apertura comercial iniciada en el país en 1985. Lo anterior nos ayudará a visualizar de manera clara, la posición que ocupa México en el contexto internacional, así como a tener mayor conciencia de los retos que enfrenta en materia de cultura, educación y trabajo. A partir de esta perspectiva, se analiza brevemente la definición y el proceso epistemológico que da origen a la cultura, para finalmente, determinar el tipo de relación que existe entre cultura y trabajo. Ahora bien, lo interesante de este proceso consiste en identificar las actitudes de trabajo que forman parte de lo que llamaríamos la "vieja", pero al mismo tiempo, moderna cultura laboral y, como alternativa, el planteamiento de cuatro criterios básicos que modifican la concepción del trabajo y dan soporte a la nueva cultura laboral:

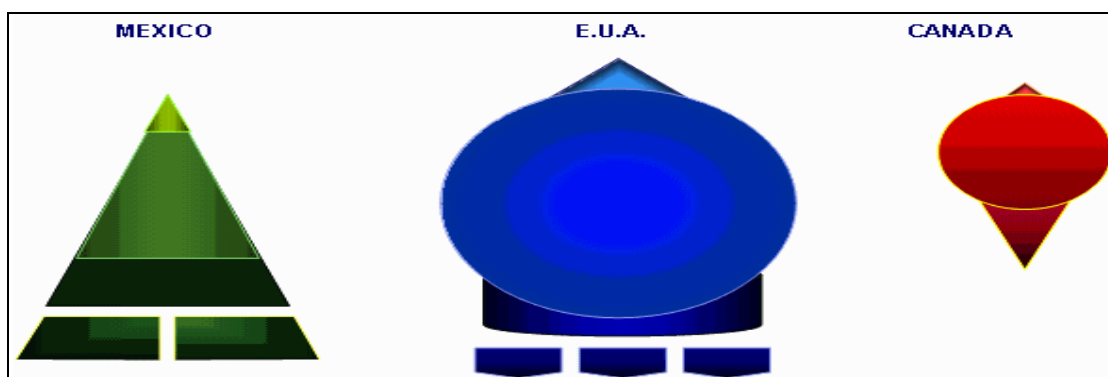
- ❖ El reconocimiento de que el trabajador más que un recurso, es una persona, un ser humano.
- ❖ El trabajo más que una mercancía es el medio para transformar la realidad.
- ❖ Las organizaciones más que campos de batalla, son comunidades de desarrollo compartido y participativo.
- ❖ La productividad más que una forma de explotación, es un resultado que se surge del enriquecimiento de las capacidades del trabajador.
- ❖ Por último, se hace referencia a la necesidad de plantear una estrategia que permita la difusión de los principales criterios de la nueva cultura laboral.

Diagnóstico socioeconómico (externo).

Los retos que plantea la apertura comercial en países subdesarrollados como el nuestro, tiene que ver no solo con el ámbito económico sino con aspectos de tipo cultural científico y tecnológico. Cabe pues afirmar que la globalización no es la panacea, sino un proceso lleno de contradicciones que involucra ventajas y desventajas. Ventajas que se expresan en la posibilidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados, así como a la información y la tecnología. Entre las principales desventajas esta el hecho de agudizar los desequilibrios sociales y económicos entre los países desarrollados y los subdesarrollados.

4. Javier Segura Vázquez, "La nueva Cultura laboral, su importancia y aplicación". Monografías.com, diciembre 2006.

A mediados de los años ochenta, con motivo de la firma del tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, investigadores del Centro de Investigación y Desarrollo Económico (CIDE) efectuaron un diagnóstico sobre las consecuencias no sólo económicas, sino sociales que acarrearía dicha integración. Era evidente que la economía mexicana estaba en franca desventaja en comparación con sus socios comerciales. Las principales preguntas tenían que ver con la débil condición de las empresas, con lo que iba a suceder en términos del mercado y de la productividad, Sin embargo, lo que no se había planteado hasta ese momento, era ¿qué iba a suceder con las personas, con los seres humanos? Por lo tanto, era muy importante analizar el problema de la integración entre los tres países, desde el punto de vista no sólo económico sino también social. El resultado fue el siguiente:



Como se muestra en el diagrama, en la parte superior los tres países tenían una estructura semejante, debido principalmente a que se trataba de personas que concentraban la riqueza económica y por ende, cuyas decisiones podían cambiar el rumbo del país. En el caso de México, se trataba de aproximadamente 300 familias con un total de 70 millones de personas. En Estados Unidos se calculaba un promedio de 1000 personas con 450 millones de habitantes. Sin embargo, hace algunos meses la revista Fortune, señala la existencia de apenas 690 personas en ese nivel socioeconómico. En Canadá se trataba de no más de 100 personas con 40 millones de habitantes. Para estos tres grupos la integración no constituyó un problema, pues siempre habían estado integrados económica y socialmente.

El problema estaba en el siguiente nivel, donde como puede observarse la forma entre los tres países evidenciaba una clara diferencia, mientras que en México encontramos una forma piramidal, que representaba a la clase media y se caracterizaba por tener asegurados cinco de los principales satisfactores: alimentación, transporte, vivienda, salud y educación. No obstante, es evidente que la calidad de vida se va deteriorando a medida que se amplía la pirámide social.

En el caso de Estados Unidos y Canadá la forma es semejante y contrasta con la de México. La burbuja muestra que, en ambos casos, el acceso a los principales satisfactores se amplía considerablemente. En este sector, nos referimos a los directores de corporativos cuyo nivel de

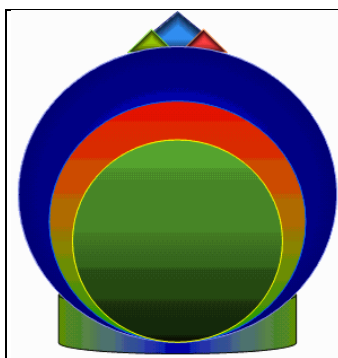
vida es muy superior al que encontramos en nuestro país. Es decir, no solo se trataba de un problema de forma, sino también de fondo.

Si pasamos al siguiente nivel, veremos cómo en el caso de México se amplía la estructura piramidal. Se trataba de los 40 millones de pobres que no alcanzaban a cubrir uno o más de los cinco satisfactores que habíamos mencionado. Recientemente fue publicada la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2004, elaborada por el INEGI y destaca el incremento del número de pobres en el país. La cifra se dispara a 53.7% de los habitantes del territorio nacional, es decir, más de la mitad de la población e encuentra en condiciones de pobreza.

En Estados Unidos también había una población con éstas mismas características. Sin embargo, en el caso de Canadá la situación era radicalmente distinta, aquí vemos que la pirámide se invertía y los márgenes de pobreza tendían a disminuir, hasta prácticamente desaparecer. Pero lo más dramático en el caso de México, es que la base de la pirámide continúa con un grupo importante de marginados a los que se ha dado en llamar los "infra pobres", es decir, población que se encontraba en condiciones de pobreza extrema y que en 1989, era aproximadamente de 14.9 millones de personas. De acuerdo a la reciente estadística del INEGI, esta cifra se dispara al 24.2%, lo cual equivale a que 24 millones 200 mil mexicanos tienen ingresos inferiores (cuando los tienen) a quince pesos con 40 centavos al día en zonas rurales y 20 pesos con 90 centavos en zonas urbanas.

También Estados Unidos tenía un pequeño grupo de población en situación de marginación, sin embargo, se trataba en su mayoría, de población negra y/o emigrante. A medida que se avanzaba en los niveles inferiores, las disparidades entre los tres países se hacían más evidentes y el problema de la integración económica y social se tornaba realmente complejo.

¿Qué iba a suceder cuando estos tres países se integraran? Al hacer un comparativo de la forma que adoptaban estas tres estructuras, la respuesta aparecía inmediata. Como habíamos mencionado, los grupos de la parte superior no tenían ningún problema porque siempre estuvieron integrados.



El desequilibrio venía en los niveles subsecuentes. Bajo este esquema resulta evidente que la posición más débil y por lo tanto la de mayor dependencia frente a sus socios comerciales, era la

de México. ¿Es posible hablar de productividad, de competitividad, de intercambio, de globalización?

Los problemas estructurales de inequidad en el acceso a las oportunidades y en la distribución del ingreso, expresan, de manera objetiva, que después de diez años de apertura comercial, México no se ha beneficiado de las ventajas competitivas que supone el modelo exportador. De ahí la necesidad de adoptar políticas tendientes a equilibrar las responsabilidades sociales con las presiones de la competencia internacional y tratar de liberar al país de los problemas que afectan a vastos sectores de la población, cuyo potencial productivo es desaprovechada. En este sentido, es importante considerar que los factores que han permitido al país desarrollar su capacidad productiva y exportadora, así como generar opciones de movilidad social para la población son: la educación y el trabajo.

Es precisamente la referencia a estos dos canales; la educación y el trabajo, de lo que hablaremos en esta segunda parte del diagnóstico. Como marco de referencia, se presentan una serie de datos estadísticos que permiten analizar tanto las condiciones de rezago educativo que sufre el país, como la situación de dependencia que lo caracteriza en términos de capacitación, ciencia y tecnología.

Diagnóstico educativo, científico y tecnológico (interno).

Datos de la Encuesta Nacional de Empleo del año 2004, realizada por la STPS junto con el INEGI, señala que aproximadamente 7 millones de personas no saben leer ni escribir, lo que representa el 11% del total de la población mayor de 15 años. Alrededor de 11 millones, es decir el 17% de esa población, no ha terminado la primaria, mientras que 16 millones de personas, esto es, el 25% no ha concluido la educación secundaria.

El resultado es que 34 y medio millones que equivalen al 53.5% de la población, de un total de 64 millones de personas mayores de 15 años, se encuentra en rezago educativo al no haber concluido antes de los 14 años, los 9 grados escolares de la educación básica obligatoria (ver cuadro1). Un segundo aspecto reside en la relación que guarda este rezago con la productividad del país y su posibilidad de competir en los mercados internacionales. En este sentido, en 1997 se registraron 21 millones de mexicanos que representaban el 55% de la PEA, sin haber concluido los 9 grados que integran la educación básica. A partir del 2004 el ciclo educativo obligatorio de los niños mexicanos se elevará a 12 años al considerarse la educación preescolar como obligatoria. Lo anterior afecta el nivel y alcance de la capacitación para el trabajo de la población económicamente activa (PEA) y, por tanto, constituye un reto para que el Sistema Educativo Nacional amplíe su cobertura y mejore la calidad de la educación que ofrece.

Cuadro 1. Población mexicana de 15 años y más en rezago educativo por sexo.

CONCEPTO	15 AÑOS Y MÁS	ANALFABETA (A)	ALFABETA SIN PRIMARIA TERMINADA (B)	SIN SECUNDARIA TERMINADA (C)	REZAGO EDUCATIVO A + B + C
HOMBRES	30,599,258 100%	2,812,974 9.2%	5,339,999 17.5%	7,725,570 25.2%	15,878,543 51.9%
MUJERES	33,948,077 100%	4,177,874 12.3%	5,997,767 17.7%	8,492,643 25.0%	18,668,284 55.0%
TOTAL	64,457,335 100%	6,990,848 10.8%	11,337,766 17.6%	16,218,213 25.1%	34,546,287 53.5%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo 2004, STPS/INEGI

Por otra parte, en 1999 los resultados de la Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo permitieron asociar las cifras del rezago educativo, con la frecuencia anual de acceso de la población a cursos de capacitación. Del total de personas sin instrucción, sólo el 1%, es decir, 73,000 personas tomaron un curso de capacitación; el nivel más calificado como es el profesional alcanzó sólo el 48.4%, lo que significa que 3, 135,945 personas tomaron al menos un curso de capacitación, es decir, uno de cada dos profesionistas (Ver cuadro 2).

La cifra es preocupante si consideramos que se trata de un país inserto en un esquema de competitividad internacional desde hace ya varios años. Si bien el argumento utilizado para sumarnos a la apertura comercial se apoyaba en que la preparación de la fuerza de trabajo, y la calidad de nuestra educación, eran mayores que la de otros países latinoamericanos, la realidad ha demostrado la profunda brecha existente entre el desarrollo educativo de México y los países desarrollados, e incluso, con el de otros de nivel socioeconómico relativamente semejante al nuestro.

Cuadro 2 Población de 15 años y más, que ha tomado Al menos un curso de capacitación según nivel de instrucción

Nivel de instrucción	Total	Con al menos un curso de Capacitación	%
Sin instrucción	7,159,054	73,915	1.0
Primaria incompleta	11,963,300	510,595	4.3
Primaria completa	13,277,454	1,567,101	11.8
Secundaria incompleta	3,554,772	445,998	12.5
Secundaria completa	10,499,319	1,966,892	18.7
Sub-profesional	3,887,455	1,411,589	36.3
Media superior	7,266,118	2,077,421	28.6
Profesional	6,474,913	3,135,945	48.4
No especificado	7,443	350	4.7
Total	64,089,828	11,189,456	17.5

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo 2004, STPS/INEG

Otra dimensión del rezago educativo es geográfica. El desarrollo del sistema escolar ha sido más lento en las regiones económicamente más atrasadas del país. En efecto, se estima que la demanda potencial de enseñanza secundaria, constituida por adolescentes de entre 12 y 14 años, está satisfecha en un 87.4% dentro de las regiones más desarrolladas del país, y sólo un 71.9% en las de mayor atraso como las regiones sur y centro-norte.

Cuadro 3. Rezago educativo por estado.

ESTADO	%	ESTADO	%
OAXACA	74.8	CHIHUAHUA	54.4
CHIAPAS	69.8	SINALOA	53.0
ZACATECAS	68.6	COLIMA	51.8
MICHOACÁN	67.8	QUERÉTARO	51.6
GUANAJUATO	64.9	TLAXCALA	51.0
GUERRERO	63.5	AGUASCALIENTES	49.9
VERACRUZ	62.8	MORELOS	49.6
HIDALGO	62.4	TAMAULIPAS	48.9
PUEBLA	61.1	QUINTANA ROO	48.6
YUCATAN	60.2	SONORA	47.0
SAN LUIS POTOSÍ	60.0	COAHUILA	45.7
CAMPECHE	58.8	MEXICO	45.4
DURANGO	56.5	BAJA CALIFORNIA	45.1
JALISCO	56.3	BAJA CALIFORNIA SUR	43.4
TABASCO	55.7	NUEVO LEÓN	37.0
NAYARIT	55.0	DISTRITO FEDERAL	33.0

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo 2004, STPS/INEG

Es muy probable que en los estados de mayor rezago socioeconómico, uno de los factores que lo agudiza es la emigración de este segmento poblacional que cuenta con cierto nivel de instrucción hacia aquellos que por su crecimiento económico e infraestructura resultan más atractivos, tal es el caso del Estado de México, Distrito Federal y Nuevo León situación que mejora virtualmente sus cifras de rezago educativo (Ver cuadro 3).

También en ciencia y tecnología existe lo que llamaríamos una deficiencia crónica en términos de inversión. En México se invierte escasamente el 0.4% del PIB en ciencia y tecnología, mientras que en países como España y Brasil el 0.9%, pero si vemos a países como Corea y Estados Unidos, el porcentaje se dispara con el 2.6% y 2.7% respectivamente. Ahora bien, si comparamos la plantilla de investigadores que tienen estos países por cada 1000 de los que pertenecen a la PEA, en México contamos con 25,000 investigadores, de los cuales sólo el 30% forma parte del Sistema Nacional de Investigadores, esto es el 0.7%, lo cual quiere decir que tenemos menos de un investigador por cada mil personas. En el caso de Brasil se incrementa en 40% más, en España, 400% más, en Corea 600% más y en el caso de nuestro socio comercial en 2000% más. Por lo que hace a la formación de profesionistas con nivel de doctorado, en México tenemos 1000, en Brasil –país también latinoamericano- son 6000, en España casi 6000, en Corea 4000 y en los Estados Unidos la cifra es abrumadora, 45,000. Esto es dependencia, porque aquí se refleja el nivel de capacitación pero también el nivel de posibilidades que tenemos para transformar la realidad. Es la capacitación lo que permite modificar la forma de trabajar y por lo tanto, de transformar las organizaciones. En México estas posibilidades están muy limitadas.

En cuanto al número de investigadores que trabajaron en los sectores público y privado durante las décadas de 1980, 1990 y 2000, resulta interesante la comparación entre México y Estados Unidos. En 1980 uno de cada seis investigadores norteamericanos, se encontraban en el sector público (125.662) y cinco de cada seis en el sector privado (525.430). Esta proporción se mantuvo en las décadas siguientes. En el caso de México la proporción es completamente a la inversa. En 1980 cinco de cada seis investigadores se desempeñaban en el sector público (2.883), mientras que uno de cada seis pertenecía al sector privado (212). En el 2004 la distribución fue de 20.596 y 4.846, respectivamente. El resultado que salta a la vista es que en México, el sector privado no le está apostando ni a la capacitación, ni a la investigación. El efecto que esto provoca consiste en que nos estamos volviendo un país franquiciante de las investigaciones y descubrimientos extranjeros. Lo más dramático es que ahora ya no solo somos franquiciantes de la investigación, sino de los programas de formación y de capacitación.

El impacto que causa la falta de investigación en la planta productiva se ve reflejado en su vulnerabilidad. De los 2.8 millones de empresas registradas, según datos de la Secretaría de Hacienda, el 99% corresponde a la micro y pequeña, en tanto que 27,000 son medianas y grandes. De éstas, sólo 3,300 cuentan con un programa de certificación en estándares de calidad y solo 2,500 se dedican a la exportación. Llama la atención y corresponde a lo que comentábamos anteriormente que de este universo de empresas, menos de 300 realizan algún tipo de investigación. Aquí valdría la pena preguntarse ¿puede un país reducir sus márgenes de dependencia, manteniendo su planta productiva en esta situación de rezago?

Si analizamos la participación del sector privado en cuanto al presupuesto que destina a la investigación, veremos que en el caso de nuestro país es de apenas un 24%, mientras que el de su socio comercial es del 80%, es decir, tres veces mayor al que destinan empresarios mexicanos. Como consecuencia de esto, se genera una escasa innovación en ciencia y tecnología y un bajo valor agregado.

Según datos proporcionados por el CONACyT, de un total de 708,576 patentes registradas en los Estados Unidos de 1990 al 2004, sólo 522 fueron para México. Pero lo más sorprendente es que en ese mismo periodo, las patentes registradas en México fueron 53,862, de las cuales solo 3,200 fueron para mexicanos, esto es apenas el 6% del total. Sí es suficiente esta información para conocer la realidad interna y externa que enfrenta nuestro país. La pregunta que surge espontánea es ¿por qué?, ¿cuál es el origen del problema?, ¿existen posibilidades de revertir este proceso de dependencia?

La raíz del problema está en cómo enfrentamos la realidad y en el hecho de reconocer que se trata de un problema no solo económico o social, sino fundamentalmente cultural. Partimos de la idea de que es en el aspecto cultural donde podemos encontrar algunas de las respuestas a la compleja situación que vive el país, por lo menos en lo que hace al mundo del trabajo.

Cultura y trabajo: Un enfoque conceptual e histórico.

De ser cierto lo que postula la corriente histórica de la llamada Ecole de les Annales, muy probablemente estemos siendo protagonistas de la primera generación que es consciente de que vivimos un cambio de época. Estamos al fin y al mismo tiempo al principio de un cambio de era en la historia. Y la conciencia de ello, es un fenómeno que no le había sucedido antes a la especie humana. Por ejemplo, fue menester que transcurriera un gran lapso, siglos incluso, para que la humanidad identificara y asimilara que una época como la Edad Media se había agotado, dando entonces paso a una nueva era. Sin embargo, hoy estamos siendo capaces de leer el quiebre de la modernidad hacia la posmodernidad.

De la misma manera que un observador de una playa podría identificar, que en términos generales todas las olas, tanto las muy pequeñas como las más grandes del planeta, tienen la misma naturaleza y se componen de los mismas etapas, lo cierto es todas las olas en sí mismas son distintas. Todas entrañan un flujo y un reflujo, implican una energía cinemática que culminará en entropía de rompimiento y despliegue de mayor o menor fuerza, todas tendrán una cresta, todas lo mismo...no obstante siempre diferentes unas de otras. Diversos intelectuales identifican a 1968 como un gran punto de quiebre. No sólo de México por nuestro movimiento estudiantil, sino por la Primavera de Praga, la Revolución Cultural China y ciertamente los efluvios del movimiento estudiantil mundial. Así, el 68 resulta para muchos el inicio del fin de una era. Al menos podríamos aventurar que es la cresta de una ola donde todo comienza a decrecer.

Lo mismo con 1989 y la caída del Muro de Berlín, cuando todo parecía que lo único que campeaba era el marxismo, fue precisamente por ahí donde se cayó o comenzó a caer todo. Acaso los sucesos del 11 de septiembre de 2001, suponen una expresión más de tal trance de era, aunque lo que hasta ahora podemos leer es que la última de las confrontaciones de la modernidad ha sido la bipolaridad. Inicio y fin de era, tránsito consciente pero incierto. Este final y consiguiente comienzo de época es un haz de luces y sombras, donde prevalecen pocos paradigmas válidos para sortear exitosamente, el proceloso mar de confusiones que supone el cambio. En este concierto o desconcierto, la humanidad pretende avanzar hacia lo bueno, aunque no todo lo malo se ha dejado. En el modernismo el error era más cercano a la ignorancia, pero en el posmodernismo el error resulta más cercano a la mentira. El individualismo no nos ha abandonado en esta transición, al tiempo que tampoco, como recientemente ha reconocido Vaclav Havel, la Tercera Vía ha logrado prevalecer, pues a pesar del afán mimetizante de comunistas que se moderan tremolando un diagnóstico autocrítico, siguen ayunos de propuesta alternativa viable a la mundialización y el mercado.

Para algunos otros autores como Toeffler, la apuesta es encuadrar el tema en una taxonomía donde la Ola de la Tecnología de la Información está llamada a inaugurar el cambio de época. De esta forma el posmodernismo, entre otras cosas, habrá de sistematizar la generación y dispersión

de datos útiles y rentables, lo que conllevará a que la sociedad informada y participativa se torne en obstáculo para la no proliferación de regímenes autoritarios, los cuales se agotarán o tenderán al menos a no ser tan frecuentes ni tan largos. Pareciera entonces que siguiendo a Daniel Bell, pudiéramos apostar que una posmodernidad iniciada por la era de la Tecnología de la Información, se arroja y a la vez promueve la democratización como divisa y hasta fin en sí misma.

En otras palabras, el posmodernismo suscribirá y hasta sacralizará como la modernidad, la tesis de la democracia como sinónimo de sociedad civilizada, viable y confiable...aunque -casi siguiendo a Hegel o a alguno de sus seguidores si hubiere alguno al comienzo del siglo XXI- , estaríamos hablando de una democracia no tanto universalizada, sino popularizada. Algo, pues, está cambiando y nuestro país, como actor relevante en el concierto de las naciones, se ve inmerso en este mudanza de época. Y en ese marco, nuestra llamada transición política, anticipada acaso por una suerte de primera etapa de transición económica, enfrenta su futuro a partir de esta modernidad que ha caído y de esta posmodernidad que se va construyendo. Nuestra transición que buscando asumirse potencia de un acto llamado cambio, se obliga así a una relectura para volver a estudiar lo que habíamos dicho que ya sabíamos. Este cambio por lo tanto se cuestiona si lo anterior ha fracasado y cuál es entonces el nuevo rumbo.

Si lo anterior lo asumimos a guisa de framework, por lo tanto cuestionando los pregones del pasado con visión de futuro desde el momento presente, se reeditan antiguos dilemas: ¿Por qué países como Corea del Sur, por sólo mencionar alguno, hace años eran más atrasados que nosotros y ahora nos superan por mucho? ¿En qué hemos fracasado y por dónde recuperar el camino y acelerar el paso? Al cerrar el milenio pasado, para preguntas tales, hemos adoptado un par de respuestas: fundamentalmente porque el Estado no contaba con las instituciones adecuadas, y porque la sociedad en su conjunto abrigaba ideas equivocadas que generaban actitudes contrarias al crecimiento intensivo.

Comencemos por la primera, es decir, la emprendida Reforma Estructural, aunque aún inconclusa, tácitamente nos dice que concluimos que el Estado no contaba con las instituciones y las políticas adecuadas. Sin embargo, al iniciar el actual milenio, se sabe que el desarrollo sostenido es la consecuencia de una multiplicidad de factores: No basta con que la mayoría de las personas posean un espíritu frugal y productivo basado en la idea de la predestinación, como el que Max Weber creyó descubrir entre los pueblos triunfadores de la Europa protestante del siglo XIX; Tampoco con que los derechos de propiedad estén debidamente tutelados y este plenamente vigente el Estado de Derecho, como prescriben los recientes premios Nobel Douglas North y Ronald Coase; No sólo es cuestión de equilibrios macroeconómicos –control del gasto público, dominio de la inflación, cierta presión fiscal, estímulos al ahorro- según las fórmulas del Fondo Monetario Internacional; Ni siquiera se trata de limitar el perímetro del Estado y pretender que de éste recorte se derivará la prosperidad instantánea.

Es la suma de eso y de otras reformas de segundo nivel aún pendientes, pero también de poner acentos en más políticas públicas adecuadas que incluyan un esfuerzo extraordinario en materia educativa.

Pero aquí viene también, y de manera más que protagónica, el segundo gran elemento, a saber, sí la sociedad en su conjunto ha prolijado ideas contrarias a un desarrollo integral, equitativo, sostenido y sustentable. Ciertamente el desarrollo socioeconómico resulta de elementos como los anteriores, pero todo ello también indispensablemente suscrito por una sociedad en la que la masa crítica de sus ciudadanos, mantenga una cosmovisión homogénea y comparta los paradigmas adecuados.

En otras palabras, no bastan sólo las reformas, sino que se vuelve imprescindible el cambio de actitud, el cambio de conducta...el cambio de cultura para que la masa crítica de los ciudadanos se involucre eficazmente en una transición con rumbo, hacia un cambio conveniente con visión de futuro. En México, se han desarrollado ciertas tradiciones, formas de ser, de actuar, de enfrentarse y de ver al trabajo. Son precisamente ese conjunto de hábitos, conductas, valores, paradigmas que el ser humano va haciendo suyos lo que ha conformado un patrón cultural en el mundo del trabajo. En este proceso han existido vicios y cualidades. Pero antes de referirnos a ellos, empecemos por definir qué entendemos por cultura. Una definición generalizada de cultura es aquella que tiene que ver con casi todos los aspectos de la vida social, política, intelectual, religiosa y artística de un pueblo. Sin embargo, hay que hacer énfasis en que todas estas manifestaciones tienen como origen al ser humano. De hecho, el término cultura cuyo significado etimológico es "cultivar algo", hace referencia a todo lo que el hombre cultiva o debe cultivar para realizarse como hombre. Dicha realización es dialéctica porque va del plano personal, al plano social y viceversa.

En este sentido, debemos distinguir un concepto de cultura que comprende el cultivo de tres relaciones básicas:

- Relación con la naturaleza, para descubrirla, modificarla y obtener de ella los bienes de consumo y de servicio.
- Relación con los demás, para enriquecerse del intercambio de experiencias, crear un sentido de unidad y hacer más humana la convivencia, mediante el perfeccionamiento de las costumbres e instituciones.
- Relación con lo trascendente, mediante la práctica de valores humanos

De tal manera que entendemos la cultura como la forma en que una comunidad descubre, analiza, interpreta y actúa en su entorno. Desde el punto de vista epistemológico -cuyo proceso consiste en una serie de etapas secuenciales e interrelacionadas que parten de la persona y que determinan la forma como ésta descubre y actúa en su entorno, la cultura se construye a través de la relación e interacción que se da entre los miembros de una comunidad. Se trata de una estructura

multidimensional de vínculos entre la comunidad y el medio que le rodea, que informa, orienta, educa y contribuye a la formación de las personas, dotándolos de identidad, significado y sentido.

El desarrollo cultural que caracteriza a una sociedad contribuye tanto al desenvolvimiento de sí misma como al descubrimiento y desarrollo de las capacidades de las personas que la integran. Una comunidad que pretende desarrollar valores y actitudes aceptados por la mayoría, contribuye a dotar de significado al trabajo que realiza cada persona y al de sus integrantes y genera aspectos comunes que crean identidad, aun cuando es claro que dichos valores y actitudes están sujetos a cambios de mediano y largo plazo. La diversidad cultural que encontramos entre personas, comunidades y naciones es el reflejo de un desarrollo humano activo y floreciente que permite la comunicación e intercambio de valores, creencias y tradiciones entre personas de diferentes culturas. Esto parte de un auténtico diálogo cultural que permite comprender y apreciar la cultura del otro, como la propia; de una educación que promueve el sentido humano del trabajo y contribuye a crear condiciones sociales más justas. En los diversos campos de la actividad humana se han registrado transformaciones tendientes a crear condiciones favorables para enfrentar los retos que las actuales circunstancias y el nuevo entorno económico presentan. Dar respuesta a estos desafíos con modelos e Instrumentos del pasado o, peor aun con la imposición de viejos contenidos a los nuevos conceptos, son posturas inadecuadas que falsean la realidad. Por eso, si la cultura se explica por toda esta serie de manifestaciones, entre las que se encuentran las actitudes y los patrones que caracterizan al mundo del trabajo, podemos afirmar que la cultura y el trabajo mantienen un estrecho vínculo que conviene analizar más detenidamente.

¿Cuáles son las actitudes, hábitos y creencias que han caracterizado al trabajo? Existen viejos patrones –que se mantienen vigentes- que constituyen parte de la cultura y se caracterizan por la constante deshumanización de la persona, del trabajo y de la economía. Considera al trabajador como un recurso que sirve casi para cualquier cosa; reduce el trabajo a una simple mercancía; convierte a las organizaciones en campos de batalla y hace de la productividad una forma de explotación. Esta visión reproduce esquemas de autoritarismo, de explotación velada, de competencia desleal, de falta de productividad y de pérdida de competitividad, lo que hace vulnerable nuestra planta productiva y nos lleva a considerar un aspecto de la realidad cultural que no solo ha caracterizado a nuestro país, sino a la gran mayoría de los países del mundo.

- **La persona es un recurso.**

Es común, tanto en México como en otros países, que el ser humano sea visto como un recurso, como una pieza más del engranaje productivo. Pero no solo eso, el problema más grave radica en que él mismo se ve como un recurso y, por lo tanto, se vende como tal. Se trata quizá del mejor de los recursos porque es dúctil, maleable, manipulable, es decir, se le puede "usar" casi para cualquier cosa. Es muy frecuente escuchar cuando alguien solicita empleo y le preguntan ¿qué sabe hacer?, responda "lo que sea", o bien que en la gestión de las empresas y del gobierno se

acuñe el término "cazadores de cabezas" ("head hunters") para representar un estereotipo importado de países desarrollados que busca imponer patrones de medición que privilegian las características de orden técnico versus una concepción integral del ser humano. Lo cierto es que se ha utilizado a la persona indiscriminadamente y sin ningún sentido ético (entendido éste como el respeto y promoción de su dignidad), casi para cualquier fin o propósito. Desde aprovecharlo como recurso para desarrollar una investigación científica, hasta servirse de él como escudo en un bombardeo. La sentencia hobbesiana "el hombre es un lobo para el hombre" sigue cobrando actualidad y evidencia la crisis que existe en torno al valor y dignidad de la persona.

- **El trabajo es una mercancía.**

Como consecuencia de lo anterior, el trabajo se organiza solo teniendo en cuenta las exigencias de eficiencia y productividad del mercado, esto es, producir lo más posible al más bajo costo y en el menor tiempo posible. Considerar únicamente la dimensión objetiva del trabajo, la que transforma la naturaleza, produce riqueza material y permite mayor competitividad, hizo del trabajo una mercancía. ¿Será por eso que se generalizó el uso del término "mercado de trabajo"? Que el trabajo sea visto como una mercancía y por tanto, como un objeto susceptible de compra-venta, es una postura que reduce dramáticamente la actividad humana, ya que se olvida del aspecto subjetivo que también es esencial al trabajo y se refiere a la experiencia humana que le es inherente. Sin embargo, esta postura no fue sino que es hoy una realidad.

- **Las organizaciones son campos de batalla.**

El impacto que esta situación produce en el centro de las organizaciones deriva en la generación de conflictos de intereses que hacen de éstas, verdaderos campos de batalla, en cuya lucha participan los dueños del dinero y los que únicamente poseen su fuerza de trabajo. Ambos contendientes actúan en defensa de sus propios intereses, con el fin de obtener el mayor provecho individual.

- **La productividad es una forma de explotación.**

De esta manera, la productividad se convierte en una forma de explotación, que busca generar un valor agregado, un plus valor. Por lo tanto, la organización del trabajo se orienta a que el "recurso" humano, cuyo trabajo es una mercancía, eleve a cualquier precio la productividad y la competitividad de las organizaciones.

Así, después de este breve análisis que pone en evidencia los patrones que han caracterizado las relaciones laborales y las estructuras de trabajo, vale la pena preguntarse: ¿existe una forma diferente de ver la realidad? Creemos que el problema radica justamente en la visión que tenemos de la realidad y en cómo la enfrentamos. En este sentido, es urgente adoptar una postura diferente y promover un cambio de paradigma en el mundo del trabajo. Se trata de una nueva visión que hace referencia a la transformación del concepto del trabajo y lo sitúa como el medio legítimo para

que el ser humano descubra la naturaleza, la transforme y la emplee para su beneficio y el de su comunidad.

Los ejes de la Nueva Cultura Laboral.

"Cuando hablamos de Nueva Cultura Laboral nos referimos a la urgencia de atacar los vicios de la antigua manera de ser, para construir una nueva relación entre trabajadores y empresarios, entre sector productivo y gobierno...que favorezca la posibilidad de que México sea un país con un desarrollo mucho más equitativo y también más competitivo." (Entrevista al Lic. Carlos Abascal). Nueva, precisamente porque corresponde a las necesidades e interrogantes que plantea el mundo actual, se fundamenta en cuatro criterios básicos:

- ❖ El trabajador es una persona, un ser humano.
 - ❖ El trabajo es el medio a través del cual se descubre y transforma la realidad.
 - ❖ Las organizaciones son comunidades de desarrollo compartido y participativo.
 - ❖ La productividad un resultado del trabajo organizacional.
- ❖ **El trabajador es una persona, un ser humano.**

Se parte del reconocimiento fundamental de que el trabajador, cualquiera que sea su condición, es una persona. Pero ¿qué es una persona? Independientemente de la conceptualización que se ha dado a lo largo de la historia, diremos que la persona es el nivel donde la naturaleza adquiere conciencia de sí misma. La persona es el único ser capaz de cuestionar y de cuestionarse, por lo tanto, es en la pregunta donde reside su capacidad de conocer. La pregunta es la forma por excelencia a través de la cual el ser humano descubre, enfrenta y transforma la realidad. El fundamento que determina el trabajo es la dignidad de la persona, de quien lo ejecuta, lo cual determina su supremacía ante las cosas, ante los sistemas económicos y ante los sistemas administrativos.

En suma, podemos afirmar que el ser humano es único e irrepetible, es un ser consciente, creativo, libre y con una enorme dignidad, dignidad que se refleja en el hecho de no ser un medio del que otro pueda aprovecharse, sino un fin en sí mismo. El problema del capitalismo y del comunismo es que utilizan a la persona como un medio; unos al servicio del capital, y los otros al servicio de la ideología. En este orden de ideas, es necesario reiterar que el valor de la persona esta más allá de todo precio y de toda ideología. Por ello, debemos tomar en consideración que, -hablando del trabajo- la calidad no esta en las cosas que se hacen, sino en la persona que hace las cosas.

- ❖ **El trabajo es un medio para transformar a través del cual se descubre y transforma la realidad.**

El trabajo es el medio a través del cual, la persona se relaciona, descubre y transforma la realidad para su beneficio y el de los demás. Así el trabajo se convierte en una forma de responder a

nuestra naturaleza social, lo que quiere decir que, a través de nuestra actividad, podemos ayudar solidariamente, cuando los resultados de nuestro trabajo benefician a otros. En occidente la mayor preocupación se ha dirigido a desarrollar el lado objetivo del trabajo como condición necesaria para someter a la naturaleza y mejorar el nivel de vida de la población. Es indudable que el ser humano ha logrado de forma extraordinaria aumentar su control sobre la naturaleza y gozar de los beneficios que eso representa, sin embargo, ha descuidado y casi olvidado el lado subjetivo del trabajo que consiste en reconocer que éste es esencial a la realización del hombre en cuanto hombre. Así visto, el trabajo se convierte en una fuente de crecimiento personal y de desarrollo de nuestras capacidades. El trabajo nos da la oportunidad de servir, de experimentar la fuerza y el potencial humano para modificar el medio y de sentir la importancia y vitalidad de las relaciones humanas. Nos referimos aquí al trabajo en su sentido más amplio; no solo al trabajo remunerado, sino a toda acción humana que transforma el medio; la educación formal e informal, la creación artística y cultural, la invención y la aplicación de la tecnología; la creación del ambiente físico y moral en la familia, entre otros. Es la capacidad de vincular el esfuerzo y la vida personal con los otros y con la naturaleza.

❖ **Las organizaciones son comunidades de desarrollo compartido y participativo.**

El trabajo tiene como característica que, ante todo, propicia la unidad entre los seres humanos y en esto consiste su fuerza social: la fuerza de generar una comunidad. De hecho el trabajo tiene su origen en la necesidad de compartir. El trabajador por el simple hecho de ser persona, tiende a la relación con otros y de esta manera, es llevado por su misma naturaleza a formar una comunidad. Entonces las instituciones o centros de trabajo dejan de ser campos de batalla y se convierten en comunidades de desarrollo compartido y participativo, en cuyo espacio se generan las opciones para que hombres y mujeres puedan desarrollar todas sus capacidades. Es en la comunidad laboral donde se descubre la riqueza que deriva de las diferencias entre unos y otros. ¿Por qué él piensa diferente a mí?, ¿qué descubre él que yo no veo? La propia personalidad se enriquece a medida que aumenta la relación con los demás. Así, el aspecto social del trabajo se expresa concretamente en el hecho de que se trabaja con los demás, para los demás y gracias a los demás. Si el trabajador tiene esta conciencia, dará a su trabajo una mayor carga de socialidad, de solidaridad humana, de amor y entonces, producirá una plusvalía mayor de la que hablaba Marx. Se requiere inyectar calor humano a estas relaciones e ir más allá de la frialdad que imponen los diferentes roles, porque detrás de esos roles en la empresa, en la oficina, en el taller, en una escuela o en un hospital, se debe llegar a construir una verdadera comunidad. A medida que el trabajo sea expresión de solidaridad y colaboración, de atención e interés por quienes allí laboran, de búsqueda del bienestar de todos, se experimentará en el ambiente de trabajo mayor compromiso y conciencia de la dignidad de ser persona.

❖ **La productividad es un resultado del trabajo organizacional.**

Entonces, y por último, la productividad se asumirá como lo que es, una consecuencia organizacional del trabajo. Si bien es cierto que todos los esfuerzos de la tecnología y de la organización social se han concentrado en la tarea de hacer más productivo el trabajo humano, también lo es que el valor de la experiencia que el hombre vive en el trabajo ha sido menospreciada, es decir, se invierte en tecnología para incrementar la productividad y generar riqueza, sin embargo, la inversión mayor debe estar asociada al enriquecimiento del ser de la persona, a través de la capacitación.

Por otra parte, la organización del trabajo que atiende más a la técnica y la eficiencia que al desarrollo de las capacidades humanas, generalmente margina a los que no corresponden a los estándares de productividad como pueden ser los jubilados o los discapacitados. Aquí vale la pena reiterar que ninguna institución o empresa puede hacer que el trabajo sea más humano y enriquecedor, si no parte del valor insustituible de la persona, y esto, independientemente de la edad o condición física en que se encuentre.

El objetivo del trabajo debe estar encaminado al bien ser y al bienestar de los trabajadores, a fin de permitir que el trabajador sea más, se califique mejor y la productividad y competitividad, más que objetivos, sean el resultado de una justa valoración de las personas y del aprovechamiento de sus potencialidades.

La Nueva Cultura Laboral es un cambio de paradigma.

El patrón paradigmático tradicional que ve en la productividad una forma velada de explotación, no corresponde al fin legítimo del trabajo ni a la naturaleza y aspiraciones de la persona. Por eso, estamos empeñados en romper este paradigma y subrayar que la productividad no genera riqueza, sino que es la riqueza de los trabajadores, lo que genera productividad. Este es el reto, transformar la forma de ver y medir la productividad para situarla en su justa dimensión: como un resultado de la actividad laboral organizada, responsable y participativa. A medida que se rompan viejos paradigmas y se genere una cultura laboral basada en estos nuevos criterios que reconocen el valor, capacidad y dignidad de la persona y de su trabajo, nuestro país -en un esfuerzo compartido y comprometido entre los diversos actores sociales y económicos- estará en posibilidades de contar con mayores opciones de desarrollo y bienestar social para todos. De hecho, la palabra opciones deberá ser el parámetro con el que se midan todas y cada una de las acciones que den sustento a la Nueva Cultura Laboral.

La Nueva Cultura Laboral es un círculo virtuoso.

La Nueva Cultura Laboral es un círculo virtuoso que inicia con el reconocimiento, respeto y promoción de la dignidad de la persona. El trabajo ya no puede caer en la injusta miopía de que el es trabajo humano es una mercancía, mucho menos de que las personas como los prescribía el materialismo dialéctico que maniqueamente dividía entre los buenos (los pobres) y los malos (los

detentadores de los medios de producción), en constante lucha dialéctica de clases. El trabajo no es mercancía, luego entonces el trabajo no es mercancía, por lo que el segundo elemento del círculo virtuoso de la Nueva Cultura Laboral es la revaloración del trabajo humano como expresión de la dignidad de la persona, en donde a través del trabajo la persona imprime su propia subjetividad en lo que hace.

El tercer elemento de este círculo virtuoso es el proceso permanente de educación, capacitación, formación integral, que permite que la persona sea más. No debemos aspirar a que con el trabajo la gente sólo tenga más, sino que además de su justa retribución y prosperidad personal y familiar, la persona sea más. No sólo que tenga más, sino que sea más.

El siguiente elemento de este círculo virtuoso es la participación pro activa y solidaria del trabajador con su empresa, entendiéndola ésta como una comunidad socialmente productiva. Que cualquier trabajador, sea dueño de empresa, sea operario, la participación del trabajador para lograr por un lado proyectar mejor su esencia de persona en lo que hace a través de la calidad, pero por otro lado a través de su inteligencia, mejorar los procesos productivos, entendiendo por productividad ciertamente o hacer lo mismo con menos, o, preferentemente, hacer más con lo mismo. La participación implica el trabajo en equipo, porque la participación no es una parte individual para ver cómo se mejora el proceso, sino junto con otros.

Después de la participación, tiene lugar forzosamente en este círculo virtuoso de la Nueva Cultura Laboral, la innovación y el desarrollo tecnológico, es así como mejoran los procesos productivos.

Después del proceso de innovación y desarrollo tecnológico sigue sin duda el uso responsable de los recursos naturales, el gran tema del cuidado del entorno es parte esencial de la Nueva Cultura Laboral. La siguiente etapa del círculo virtuoso es entonces, ahora sí, el incremento de la productividad, entendida no como trabajar más fuerte, no como trabajar más horas, sino como el producto de usar con mayor inteligencia los recursos y de cuidar el entorno. El aumento de la productividad, lo cual se traduce inmediatamente en generación de valor económico agregado, en generación de nueva riqueza.

Consiguientemente el siguiente elemento por definición es, lograr una más equitativa distribución de la riqueza de la nueva riqueza generada. Entonces se avanza hacia la fase de la satisfacción del trabajador, que habiendo seguido este círculo desde el reconocimiento, respeto y promoción de su dignidad hasta tener un mejor acceso a los bienes del desarrollo porque se reparte la riqueza con él, esto produce la satisfacción del trabajador, sea este empleado o empleador.

Sumado todo lo anterior, el nuevo elemento es el del aumento de la competitividad de la unidad productiva, que concretando un resultado tangible de mejora, lleva a que la empresa no sólo mantenga la sobrevivencia, sino que siga el natural impulso que propende a la expansión.

Todo este proceso, entraña a su vez como elemento aprovisionador de todo el proceso el diálogo social, mismo que vincula desde el reconocimiento, promoción, respeto de la dignidad de la

persona..., hasta la competitividad para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades, las dos cosas, logrando hacer, digamos también como un denominador del proceso de educación, formación integral, capacitación continua el método de superación permanente del bien ser para lograr el bienestar como una consecuencia.

Entonces si esa es la Nueva Cultura Laboral prevalece y construye beneficios a todos los involucrados, quién podría dudar de la conveniencia de estos postulados. Ese círculo virtuoso es el que justifica un derrotero para avanzar en la transición hacia el cambio.

Cambio para navegar hacia un punto de encuentro y centro del diálogo social en el trabajo. Este mandato nos plantea conducir con responsabilidad los destinos de la sociedad mexicana, pensando incluso en las mexicanas y mexicanos que aún no han nacido. Pues la Nueva Cultura Laboral comprende que nuestro país, en estos tiempos y los más inciertos y complejos del futuro, se merece un hoy y un mañana acorde con la riqueza de sus recursos naturales y su cultura, pero sobre todo, del potencial de su gente.

Con la Nueva Cultura Laboral, aspiramos a hacer de esta oportunidad histórica, no un proceso de mera transición, sino cambio. Coadyuveremos con nuestro compromiso y trabajo en equipo, el hacer de México un país de Clase Mundial.

Finalmente. Hacia la crisis económica mexicana de 1994-1995, el panorama de corto y mediano plazos se observaba complejo. La severa disminución de la actividad económica, con el consiguiente cierre de empresas y pérdida de empleos, desesperó y frustró a la sociedad entera. Los signos de los tiempos eran un pregón que exigió no sólo del gobierno y los partidos, sino de la sociedad civil, los empresarios y los sindicatos, respuestas innovadoras y ambiciosas. Una de las respuestas, pronto devenida en propuesta, emergió de un segmento de los sectores productivos: Construir, instaurar y hacer vida una Nueva Cultura Laboral.

Generar un cambio de paradigma en la sociedad toda. Imaginar un ideal y convocar a todos, sin distinción alguno, a incluirse en el afán y en el negocio, pues a todos convendría. El tamaño del sueño era enorme, pero la apuesta y la promesa, el desafío y el riesgo calculado, el afán y la tarea se mostraban con apremios de urgencia. Había que troquelar en nuestra sociedad en general, y en el mundo del trabajo en lo particular, una Nueva Cultura Laboral. Empleadores y Trabajadores representativos de sus gremios, así lo visualizaron y lo comprometieron.

Llegado el nuevo siglo y el nuevo régimen del año dos mil, el afán se comprometió en Programa del Gobierno de la República. Y aunque en su misión 2001-2006 del Programa Nacional de Política Laboral se establece la misión de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Conducir con Justicia y Equidad la Política Laboral Nacional para el bien Común) con un contenido doctrinal de bien común afín al partido político en el poder, en la Visión 2025 se establece la Nueva Cultura Laboral como una política de Estado, es decir, independiente del partido político que entonces gobierne, diseñando el futuro de nuestro país, como el lugar donde a través del trabajo productivo,

las mexicanas y los mexicanos, tengamos un nivel de vida acorde con nuestra dignidad de personas.

Sí entonces transitamos a un cambio de época, con un gobierno que aspira no meramente a una mejor gerencia pública -por supuesto afán irrenunciable-, sino a concretar un devenir virtuoso con visión de largo aliento. Podría fácilmente decirse lo anterior, vindicando como divisa de que se introyecta la práctica colectiva que gobernar ya no es, como recientemente, controlar...gobernar es algo más cercano a comunicar, es más, tal vez aun más próximo a educar.

Por ello la cosmovisión del gobierno, no resulta sólo de instalar prácticas de calidad clase mundial, sino también y acaso más importante, de concebir e inspirar un ideal colectivo para ganar un mejor futuro para todos, transformado no sólo las instituciones y el discurso de economía política, sino a las personas mismas.

Entonces el problema ya no es eficiencia económica sino de un diseño de ingeniería social a partir de un ideal, es decir, que promovida por una Secretaría más que del Trabajo y Previsión Social, una de Trabajo y Desarrollo Humano, en el año 2025, México cuente con una Cultura Laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes, por la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y las y los trabajadores de nuestra nación, tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana.

Y la plataforma de un cambio así no puede ser sino a partir de la educación y el trabajo productivo. A través de una Nueva Cultura Laboral. Pero una Nueva Cultura Laboral que no sea sólo doctrina, sino un gran crisol de sinergia social. Hay en ella un círculo virtuoso que la hace rentable en todos los sentidos, tanto para las empresas como para los trabajadores que la opten, en una cosmovisión social que la valide al menos en la masa crítica de sus ciudadanos.

El negocio de la cultura laboral es un buen negocio social. La razón de esto se encuentra, siguiendo la tesis de Carlos María Abascal Carranza, puesto que entraña un círculo virtuoso del trabajo.

¿Qué es la nueva cultura laboral?

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo. Desde esta perspectiva se busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno.⁵

5, "Que es la nueva cultura laboral". Denegocio.com.mx, Noviembre 2006.

En la cultura occidental muchas de las frases utilizadas en nuestra educación denotan hasta cierto menosprecio por el trabajo como: “conseguirás el pan con el sudor de tu frente”. El trabajo ha sido inculcado como un castigo, como una pena que tenemos que cargar, como nuestra cruz. Hay algunas personas que empiezan a cargar con ella desde las 5 de la mañana y terminan a las 11 de la noche como tú comprenderás. Desde 1995, cuando la crisis económica del sexenio de Zedillo ponía en peligro el desarrollo de México, Fidel Velásquez y el ahora Secretario del Trabajo Carlos Abascal Carranza, intentaron poner fin a ese antagonismo histórico y absurdo e iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes. Claro que Carlos Abascal agarró cansado a Don Fidel y ya no supo lo que firmaba.

¿Qué tiene de especial la Nueva Cultura Laboral? Simplemente el enfoque en la forma de ver el trabajo. La nueva cultura laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. La nueva cultura laboral parte del principio de que somos personas, tanto empresarios como trabajadores y que en esencia somos iguales, tenemos el mismo origen (salvo alguien del público que venga de probeta todos salimos del colchón, del petate o del asiento de atrás del carro), todos buscamos la trascendencia y en algún momento todos habremos de regresar al polvo. Para la nueva cultura laboral el trabajo contribuye a la realización personal y debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

¿Qué acaso es tan difícil tratar a un trabajador de buen modo y ofrecerle instalaciones dignas y seguras? Y por otro lado ¿Está tan complicado el que nuestros colaboradores cumplan efectivamente con su trabajo con la calidad que debe ser, sin tortuguismo, sin boicot? Creo que a ambas partes se nos olvida que no podemos vivir uno sin el otro, que ese ying y yang de los orientales es fundamental. No puede haber empresas sin empresarios ni trabajadores, si hubiera solo empresarios ¿quién trabaja para las empresas? La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

Esta nueva cultura laboral tiene los siguientes objetivos centrales:

Fomentar la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde – No es un castigo, los trabajadores no son máquinas, llegan a nuestras empresas con la carga emocional de su casa, para bien o para mal, con el dolor de estómago o en algunos casos la cruda realidad. El trabajo es una forma de contribuir al desarrollo de nuestras familias y del país.

Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles. En este momento conformémonos con el segundo, si nuestros señores diputados maduran y las reformas salen como verdaderas reformas, el año que entra por estas

fechas estaremos en otra situación mucho más favorable y creo que con la posibilidad de crear más empleos y mejor pagados.

Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía. ¿En términos coloquiales? Que dejemos de estar como perros y gatos, a ver como me friego a los trabajadores y a ver como transamos al patrón. Claro que hay diferencias o que ¿en tu casa no te piden de vez en cuando que le aumentes al gasto? ¿A poco le dices a tu señora que no hay? Negocias con ella, sí le subo al gasto pero tú bájale a la luz o al cafecito. Y cuando de plano no hay pues ves en dónde le recortas. Como el chiste entras a la época del consumismo. Con su mismo traje, con su misma corbata. Pero no hay que perder el diálogo para resolver las diferencias.

Promover el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral.

Reconocer la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral. Como el consejero matrimonial o la pareja de amigos que te orientan en los problemas, si hay problemas acudes a ellos.

La nueva cultura laboral no es nueva en su definición, pero como todo, requiere un proceso de madurez, de consolidación y de aprendizaje, pero sobre todo de conciencia y de actitud de todos y aquí me refiero al primer principio básico no sólo de las relaciones laborales, sino de cualquier relación: La buena fe y la lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones, llámense en este caso laborales, pero podrían ser familiares, de negocio, de amistad. Sin buena fe y lealtad no hay forma de construir mejores relaciones entre empresarios y colaboradores. Ese es el reto, crear una cultura laboral en México de respeto a la persona, de dignificar el trabajo, de reconocer que el éxito es de ambas partes: empresarios y trabajadores.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE CAPACITACION PARA LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.

2.1 Planteamiento de objetivos a cubrir.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se buscan otros para ser alcanzados. En el caso de este proyecto el saber qué se quiere hacer, a dónde se desea llegar, cómo se puede lograr, es indispensable ya que son la parte fundamental del desarrollo de los siguientes temas a tratar y que se mencionan a continuación:

a) Conocer las necesidades de capacitación que requieren los empleados de las empresas de Iztapalapa.

Las actuales tendencias que determinan la conducta de los agentes y empresas se están configurando en torno a la globalización y el avance tecnológico, llegando a imponer el paradigma del "quehacer eficiente". Por otra parte, no hay duda de que muchos de los investigadores dedicados al desarrollo de las empresas en Iztapalapa estarían de acuerdo en destacar que una parte significativa de las ventajas competitivas de la actividad económica reside en el bagaje de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades que posee la fuerza de trabajo. Hoy en día, tanto los sujetos como las empresas están sometidos a determinaciones difíciles de soslayar, por lo que deben aprender un cierto conjunto de conocimientos, destrezas y capacidades, a fin de insertarse competitivamente en el mercado laboral. De ahí la importancia de la capacitación y de la instauración y desarrollo de un sistema de capacitación al interior de la empresa. Desde tal perspectiva se exponen aquí los principales tópicos que se visualizan para lograr una capacitación laboral adecuada.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales.

Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización. La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su

influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización. Respecto de la capacitación, en Principios de una Nueva Cultura Laboral se reconoce la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una nueva cultura laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas, formulando, en materia de educación, capacitación y productividad diversas consideraciones.

Hoy en día, los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, las cuales, además de propiciar un uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, así como el respeto al medio ambiente, sean capaces de estimular la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores. La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen, permanente y respectivamente, conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial. La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas, de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.

Un elemento esencial para comprender al trabajador actual, es analizar el lugar que éste ha ocupado a través del tiempo. Para el trabajador no ha sido fácil destacar y obtener garantías sobre aquello a lo que tiene pleno derecho, lo que le ha significado una larga historia de luchas y movimientos. Al mismo tiempo, ha sufrido una serie de influencias que le han hecho ver el trabajo como un castigo, para entender y comprender muchos de los comportamientos del trabajador, es necesario detenernos a analizar sus costumbres e ideas propias. Las ideas y costumbres del trabajador no son obra de generación espontánea, sino que han devenido como producto de la serie de influencias recibidas a través de la historia.

b) Conocer la situación real del área o departamento que requiere un curso de capacitación en desarrollo humano.

En tiempos en los que las empresas luchan por mejorar su productividad, los expertos aseguran que una de las estrategias más poderosas es la inversión en capacitación constante del personal. ¿Por qué? Simplemente porque la formación no sólo consigue la optimización de las capacidades, sino que el mismo empleado se motiva al saber que su esfuerzo por superarse es altamente valorado para la compañía. Incremento en la productividad empresarial y motivación de los empleados son las dos principales razones para elegir capacitar al personal. Cuáles son las variantes para cada tipo de empresa. Hoy prácticamente no existen cifras oficiales concretas de los montos que las compañías invierten en ese sentido, pero todo parece indicar que hay una fuerte

tendencia a volver a explotar ese recurso vital para crecer. "En mercados tan competitivos todo está equilibrado, todos vendemos los mismos productos, tenemos al alcance las mismas tecnologías y sabemos de qué se trata el marketing. La diferencia la terminan haciendo los empleados; el compromiso, la participación, la motivación, la capacitación marcan la diferencia entre éxito y fracaso tanto en empresas grandes como pequeñas".

El método es el recurso por excelencia en toda organización. Capacitar en las prácticas metodológicas de cualquier área logra óptimos resultados. Pero no es suficiente si no se complementa con el objetivo de lograr mejores personas y mejores grupos. Y va más allá: "Es sorprendente ver que el personal valora más que cualquier otro incentivo el interés de la empresa en su desarrollo individual. Esto logra enormes efectos de fidelización laboral". La mencionada fidelización, que tanto se nombra, es algo así como "ponerse la camiseta de la compañía". Lo que no muchas consiguen por parte de su staff.

La necesidad de capacitación de personal puede manifestarse en distintas áreas:

- 1) En los datos de selección de personal.
- 2) En evaluaciones de desempeño.
- 3) Por capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores.
- 4) Por introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos.
- 5) Al planificar nuevas vacantes o ascensos al futuro y
- 6) En leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación de personal, el primer paso consiste en identificar las necesidades (por ejemplo introducción de un nuevo equipo o maquinaria) con objetivos de aprendizaje específicos (ej. "al finalizar su capacitación, los trabajadores podrán dar mantenimiento y manejar el equipo sin peligro"). Los elementos para evaluar los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar la diferencia entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta real. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor o, inclusive, creer que realmente conocen el procedimiento o conocimiento que se les cuestiona.

Es necesario evaluar la capacidad de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

c) Desarrollar propuestas de cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.

La capacitación de personal consiste en:

- 1) Explicar y demostrar la forma correcta de realizar una labor.
- 2) Ayudar al personal a desempeñarse bajo supervisión.
- 3) Permitir que el personal se desempeñe solo.
- 4) Evaluar el desempeño laboral y
- 5) Capacitación de personal según los resultados de la evaluación.

Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un empleado capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el empleado ha asimilado el material, este puede realizar un paso más en este ciclo:

- 6) Afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre explicar a un empleado cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito. Aun después de una demostración, los trabajadores pueden cometer errores al tratar de repetir el proceso. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario:

- 1) Evaluar constantemente el nivel de comprensión.
- 2) Adecuar el nivel de capacitación según el grupo de participantes.
- 3) Presentar un número limitado de conceptos por vez.
- 4) Separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples.
- 5) Involucrar a todos los empleados relacionados (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo).
- 6) Utilizar material visual y
- 7) Estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

En cualquier evento relacionado con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse más cómodos si el supervisor es amable y les demuestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

d) Dar un seguimiento posterior a algún curso de capacitación para conocer las mejoras existentes posteriores a la impartición del mismo.

Durante la capacitación de personal, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los empleados recordarán mejor la información si la aplican. Lamentablemente, este paso se

elimina muy a menudo porque ocupa tiempo. Y también porque el observar a un trabajador que hace la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos. Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría. La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

Para resultar eficaz, un programa de capacitación de personal debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos.

Siendo que la capacitación es uno de los rubros que tiende a disminuir en épocas de crisis y austeridad, se prevee que para el 2010-2011 las inversiones en capacitación disminuyan. Y por lo tanto es importante dar un seguimiento a los cursos ya impartidos al personal.

2.2 Aplicación de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación.

Cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

El objetivo del presente proyecto, es que el personal que vaya a ser encuestado en la muestra, cuente con los conocimientos necesarios, que haga que el desempeño dentro del puesto sea el correcto y el más sencillo, y además la propuesta de cursos pueda motivar a los trabajadores a adquirir un compromiso mayor con la empresa y también de la empresa al trabajador. Y por el lado personal la adquisición de experiencia fuera del aula de clase y conocer en práctica como impartir una DNC en una empresa, es importante para mi futuro laboral.

La DNC es muy importante en la empresa ya que pueda detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral. También es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año como lo menciona la Ley Federal de Trabajo, ya que no llevarla a cabo puede repercutir en sanciones por parte de las autoridades. La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideremos que si el factor humano ninguna empresa podría llevar su producción. Ya en el lado personal el presente trabajo será muy importante para mi currículo personal, en la actualidad un título no lo da todo, si no lo que realmente ayuda a salir adelante son aquellos conocimientos como saber aplicar una DNC y el análisis de ésta, para llegar a tomar decisiones importantes, por ejemplo.

Siendo así, a continuación se describen los pasos que se llevaron a cabo para llegar a la realización del DNC y su correspondiente análisis y la propuesta.

Se hizo la búsqueda de empresas para llevar a cabo la DNC, en la delegación Iztapalapa y se logro el contacto con la Lic. **Laura Gómez-Farías de Grupo Espinosa**, quien desempeña el puesto de Jefe de Capacitación y empleo para el grupo que se integra por seis empresas.

Ya conseguido que realizara la DNC en la empresa, la licenciada me proporcionó información importante para realizar dicha investigación, y para determinar la forma y tiempos de aplicación de los cuestionarios al personal que se determinó en la muestra.

Al final del proceso de investigación se hará entrega de un análisis con los resultados obtenidos en la aplicación del DNC a la Lic. Laura Gómez-Farías de Grupo Espinosa y una propuesta de cursos para el personal, sin obligación alguna de tipo laboral, como forma de agradecimiento por su participación en dicho proyecto.

2.3 Programación de la Investigación.

El estudio se llevó a cabo en Grupo Espinosa, dicho grupo esta compuesta por seis empresas distribuidas de la siguiente forma:

GRUPO ESPINOSA, es una familia de empresas 100% mexicanas que desde su fundación en el año de 1952, hemos ido creciendo gracias al cumplimiento y profesionalismo con el que damos respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

EDITORIAL IMPRESORA APOLO fue creada en 1988 con el propósito de satisfacer las necesidades de impresión de alta calidad, sobre papel extendido en selección de color.

LITOGRAFICA INGRAMEX Opera desde el año de 1952, es la empresa fundadora del Grupo y esencial en el desarrollo del mismo. Está dedicada a la impresión en prensas planas a 1 y 2 tintas, en cualquier tipo de papel extendido.

COMPAÑÍA EDITORIAL ULTRA nace en el año de 1983 incursionando en un Mercado a gran escala, donde lo fundamental es la calidad y la productividad; la impresión en rotativa de libros, revistas y folletos de 1 a 4 tintas es su especialidad.

EDICIONES PEGASO inicia operaciones en 1974, para completar la cadena productiva de nuestros diferentes productos, especializándose en los siguientes servicio: Rústica Pegada, Rústica Cosida, Engrapado, Doble, Laminado plástico y Barniz Ultravioleta

ULTRA DIGITAL PRESS se posiciona como una compañía estratégica de Grupo Espinosa, ofreciendo servicios de pre-prensa digital.

Contando con una plantilla laboral cercana a las 660 personas; dicho proyecto se realizó en coordinación con la Lic. Laura Gómez-Farías Martínez, Jefa del área de Empleo y Capacitación de Grupo Espinosa.

Para la aplicación de la encuesta, se realizó la solicitud por medio de una carta de presentación elaborada y firmada por el director de tesis, junto con un formato del cuestionario de DNC a aplicar como se muestra mas adelante.



Instituto Politécnico Nacional
UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERIA Y
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
Academias de Producción



México DF a 27 de Julio de 2009

Lic. Laura Gómez-Farías Martínez
Grupo Espinosa
Jefe de Empleo y Capacitación
Presente.

Estimada Lic. Gómez-Farías:

Reciba un cordial saludo a la vez que aprovecho la oportunidad para presentarles a **Enrique Damián Saucedo Domínguez**, egresado de la carrera de Administración Industrial y que en este momento se encuentra en proceso de titulación, para lo cual requiere de su apoyo para que realice investigaciones de campo referentes al proceso de reclutamiento y selección de personal, en específico al punto de capacitación. Esta investigación, además de servir de elementos para su proyecto se espera aporte algunas ideas que ayuden a desarrollar su empresa.

El proyecto trata sobre la aplicación de cuestionarios de Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), que ayudaran a determinar las necesidades de capacitación que requiere su personal, a nivel humanista. Ésta se pretende llevar a cabo en una muestra representativa de su población laboral. Sin buscar afectar su horario de trabajo ni sus actividades.

Al término de dicho estudio, se hará entrega a usted un análisis con la información obtenida y una propuesta de cursos de capacitación, sin obligación alguna de tipo laboral. Como forma de agradecimiento por haber permitido realizar dicho estudio.

De antemano, agradezco a usted las facilidades otorgadas para dicha investigación, al portador de la presente.

Cualquier duda y/o aclaración estoy a sus órdenes.

Atentamente

Ing. José Claudio Cenobio Méndez García

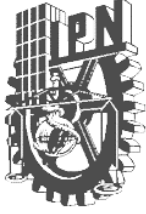
Profesor de la UPIICSA

Av. Té # 950 Col. Granjas México,

Del. Iztacalco México D.F. C.P.08400

Jcmendez53@yahoo.com.mx Tel.: 55-52-17-25-49

Director de tesis



Diagnostico de necesidades de capacitación

Nombre: _____

Empresa _____

Puesto: _____

OBJETIVO: Conocer las necesidades de capacitación que requiere el personal que labora en la empresa, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los programas y así transferirlos a su área de trabajo

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y seleccione con una x la que más se asemeje a la realidad

1.- ¿CONSIDERA QUE EN SU AREA DE TRABAJO EXISTE COLABORACIÓN ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA e) NUNCA

2.- ¿COMO CONSIDERA QUE SE LLEVA ACABO LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

- a) SE DA LIBREMENTE b) SE PROHIBE LA COMUNICACIÓN ABIERTA c) CASI NO SE DA
d) ESTA LIMITADA e) NO EXISTE

3.- ¿CONSIDERA QUE EN SU EQUIPO DE TRABAJO EXISTEN CONFLICTOS DERIVADOS DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

4.- ¿CONSIDERA QUE EL NIVEL DE ESTRÉS DENTRO DE LA EMPRESA ES?

- a) MUY ALTO b) ALTO c) MEDIO d) BAJO
e) NO EXISTE

5.- ¿CONSIDERA QUE DENTRO DE LA EMPRESAN SE MANEJAN MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFICIENTES (JUNTAS, PIZARRÓN INFORMATIVO, ANUNCIOS, BOLETINES, ETC.)?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

6.- ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

7.- ¿ES CONSIDERADO EN LA TOMA DE DECISIONES?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

8.- ¿CONOCE DE FORMA CLARA LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU PUESTO?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA



Diagnostico de necesidades de capacitación

9.- ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DE CÓMO REALIZAR LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU PUESTO?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

10.- ¿CONSIDERA QUE EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU JEFE ES EL MÁS ADECUADO PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?

- A) NUNCA B) CASI NUNCA C) REGULARMENTE D) CON FRECUENCIA
E) SIEMPRE

11.- CUANDO DENTRO DE SU TRABAJO TIENE ALGUN PROBLEMA, USTED GENERALMENTE ACUDE A:

- a) COORDINADOR, JEFE O SUPERVISOR b) COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DEL AREA
c) COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DE SU AREA d) AFRONTA SOLO LOS PROBLEMAS

12.- ¿CONSIDERA QUE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL DE OTRAS AREA DENTRO DE LA EMPRESA SON?

- a) MUY BUENA b) BUENA c) CORDIAL d) REGULAR
e) MALA

13.- ¿CONOCE CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL CON EL QUE USTED TIENE CONTACTO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA?

- a) LAS CONOZCO PERFECTAMENTE b) LAS CONOZCO PARCIALMENTE
c) LAS DESCONOSCO COMPLETAMENTE

14.- ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE SU AREA DE TRABAJO?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

15.- ¿USTED SE SIENTE COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS DE SU AREA?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

16.- ¿CONSIDERA QUE DENTRO DEL AREA EXISTE UNA ADECUADA PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES?

- a) SIEMPRE b) CASI SIEMPRE c) ALGUNAS VECES d) CASI NUNCA
e) NUNCA

17.- SI CONSIDERA QUE USTED O EL AREA REQUIERE DE ALGUN CURSO DE CAPACITACIÓN EN ESPECIFICO, POR FAVOR ANOTELO A CONTINUACIÓN

Para la determinación de la muestra en estudio, ésta se llevo a cabo por medio del método de investigación de mercados y consistió en la aplicación de la siguiente formula:

$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{(N-1)(E)^2 + Z^2(p)(q)}$	$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)(660)}{(660-1)(.05)^2 + (1.96)^2 (.5)(.5)}$	$n = \frac{633.86}{2.6079}$	$n = 243.06$
---	---	-----------------------------	--------------

Donde:

sustituyendo:

n= tamaño de la muestra

n=?

Z= nivel de confianza

Z= 95%

Z= 1.96

$Z^2 = (1.96)^2 = 3.8416$

p= probabilidad de éxito

p= 50%

p= .5

q= probabilidad de fracaso

q= 50%

q= .5

E= margen de error

E= 5%

E= .05

$E^2 = (.05)^2 = .0025$

N= Tamaño de la población

N= 660

Cabe mencionar que el resultado de la formula era de 243 cuestionarios a aplicar, y dado a la buena relación y disposición de la Jefa de Empleo y Capacitación, esta muestra se vio superada en 32 cuestionarios que representan un 13.2% adicional como se muestra en el siguiente cuadro

EMPRESA	PEGASO	INGRAMEX	APOLO	ULTRA	UDP	EGA	TOTAL
PERSONAL ADMVO.	1	3	3	1	16	17	41
PERSONAL OPERATIVO.	115	44	16	29	0	30	234
MUESTRA ORIGINAL A APLICAR POR EMPRESA	100	29	26	28	9	52	244
DNC TOTAL APLICADO POR EMPRESA	116	47	19	30	16	47	275

Distribución de muestra de aplicación de DNC

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE INFORMACION.

3.1. Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo y Administrativo de Grupo Espinosa.

Las gráficas que a continuación se muestran corresponden a las 16 preguntas del cuestionario y están clasificadas por personal operativo y administrativo de cada empresa que conforman el grupo, y se incluye las solicitudes de capacitación en relación a la pregunta 17 del cuestionario.

3.1.1 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa PEGASO.

La figura 3.1.1.1 contempla las preguntas de la 1 a la 4.

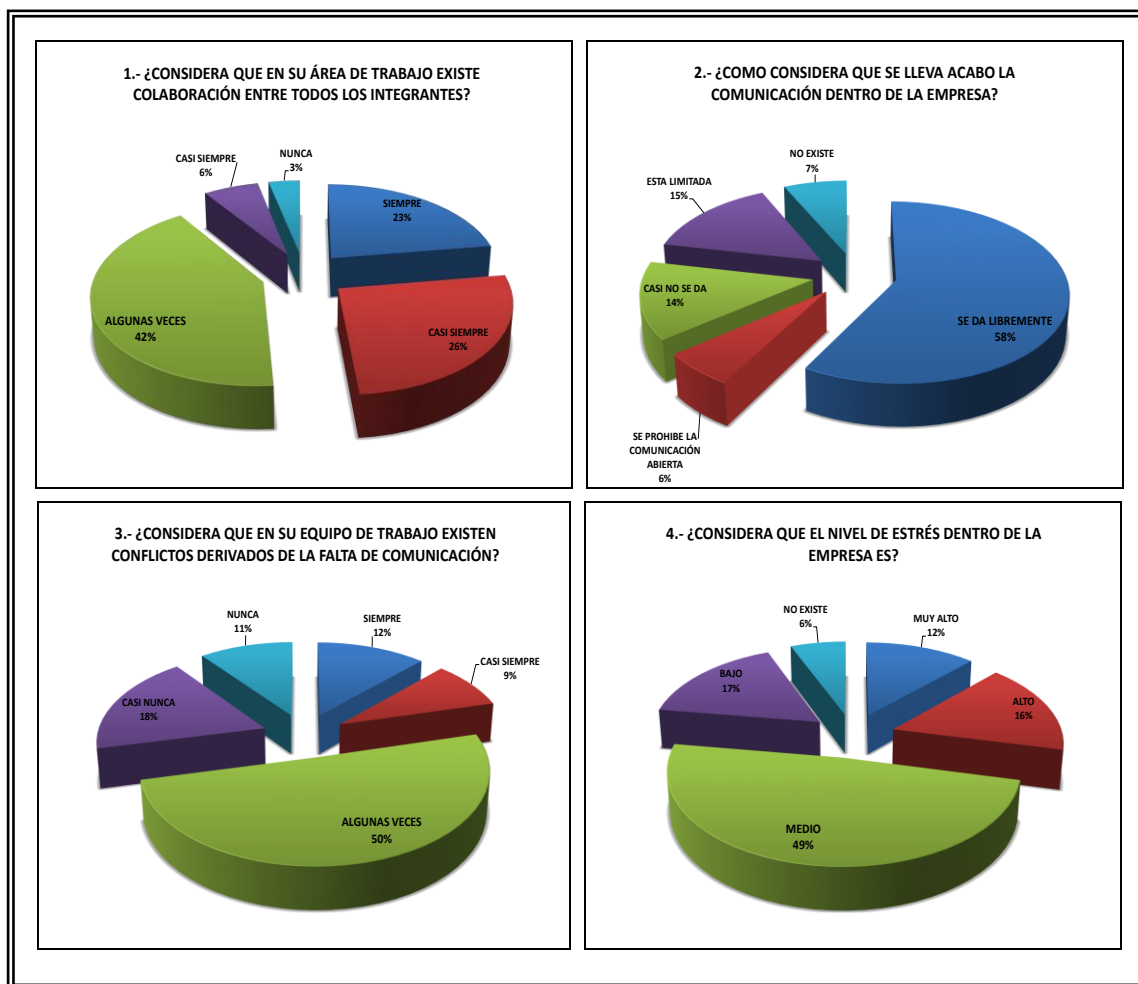


Figura 3.1.1.1

La figura 3.1.1.2. Contempla las preguntas de la 5 a la 10.

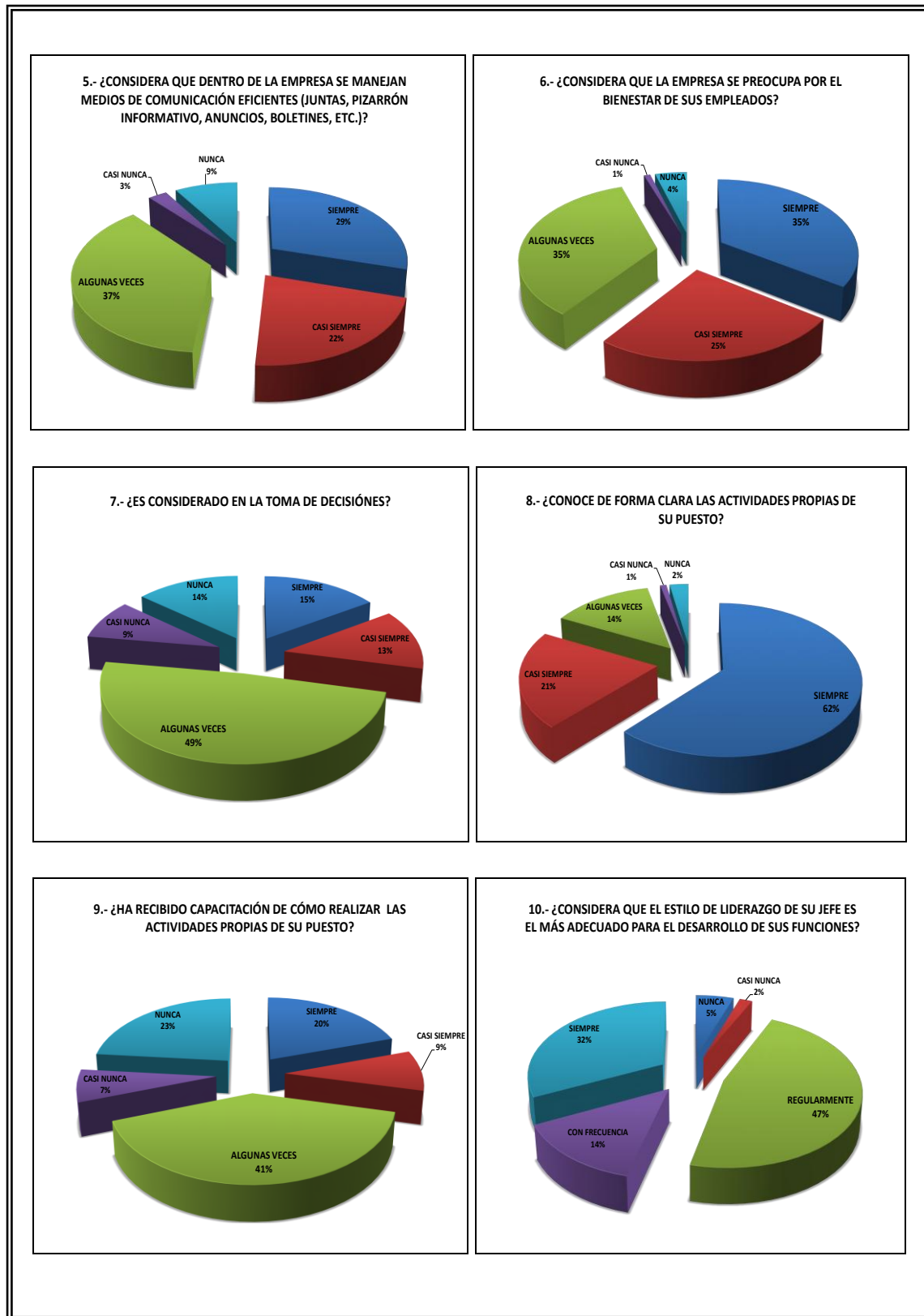


Figura 3.1.1.2

La figura 3.1.1.3 contempla las preguntas 11 a la 16.

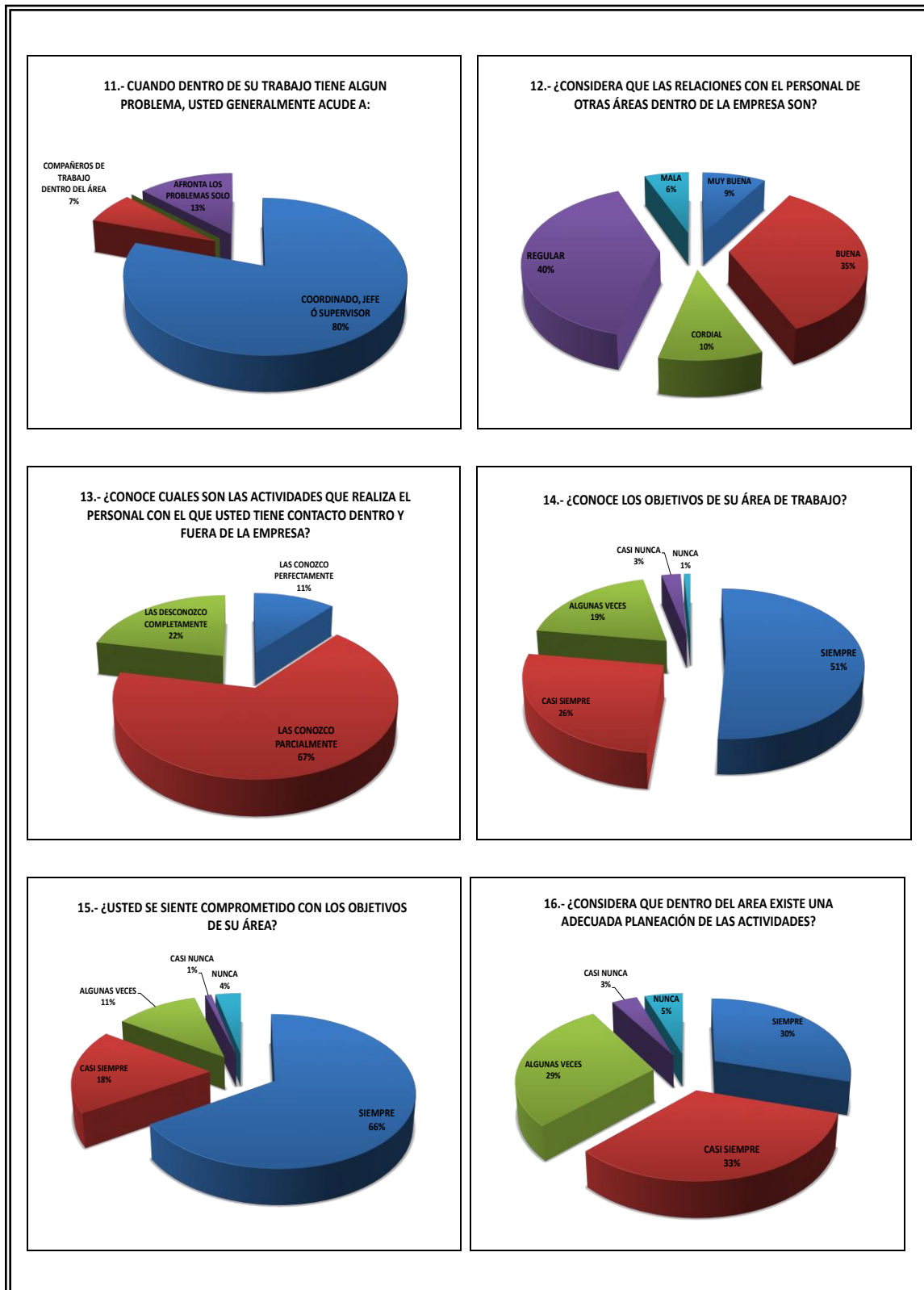


Figura 3.1.1.3

La figura 3.1.1.4 contempla las solicitudes de cursos del personal.

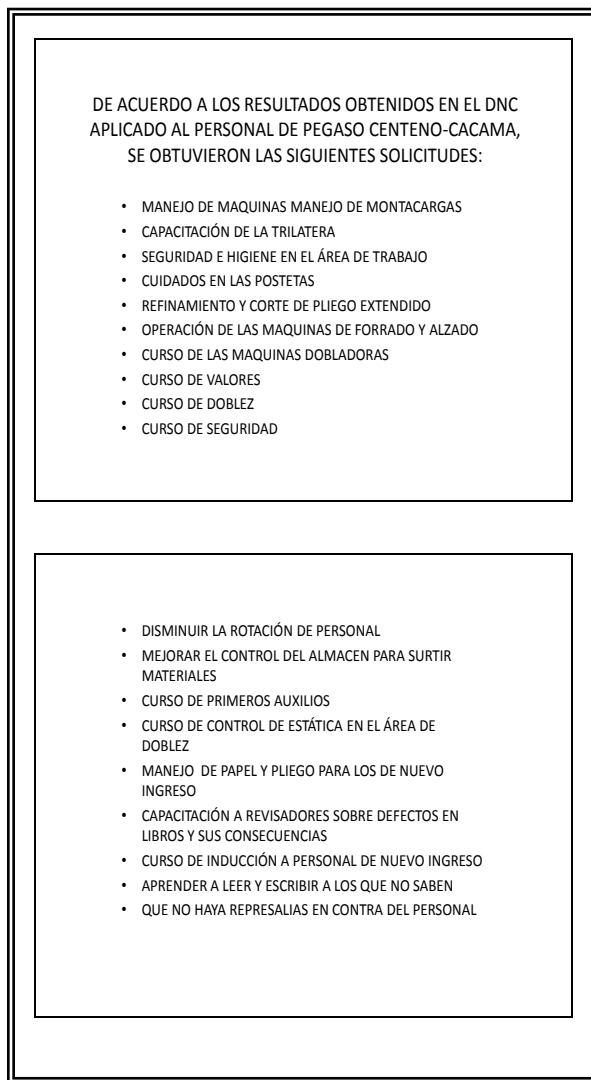


Figura 3.1.1.4

3.1.2 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa INGRAMEX.

La figura 3.1.2.1 contempla las preguntas 1 a la 4.

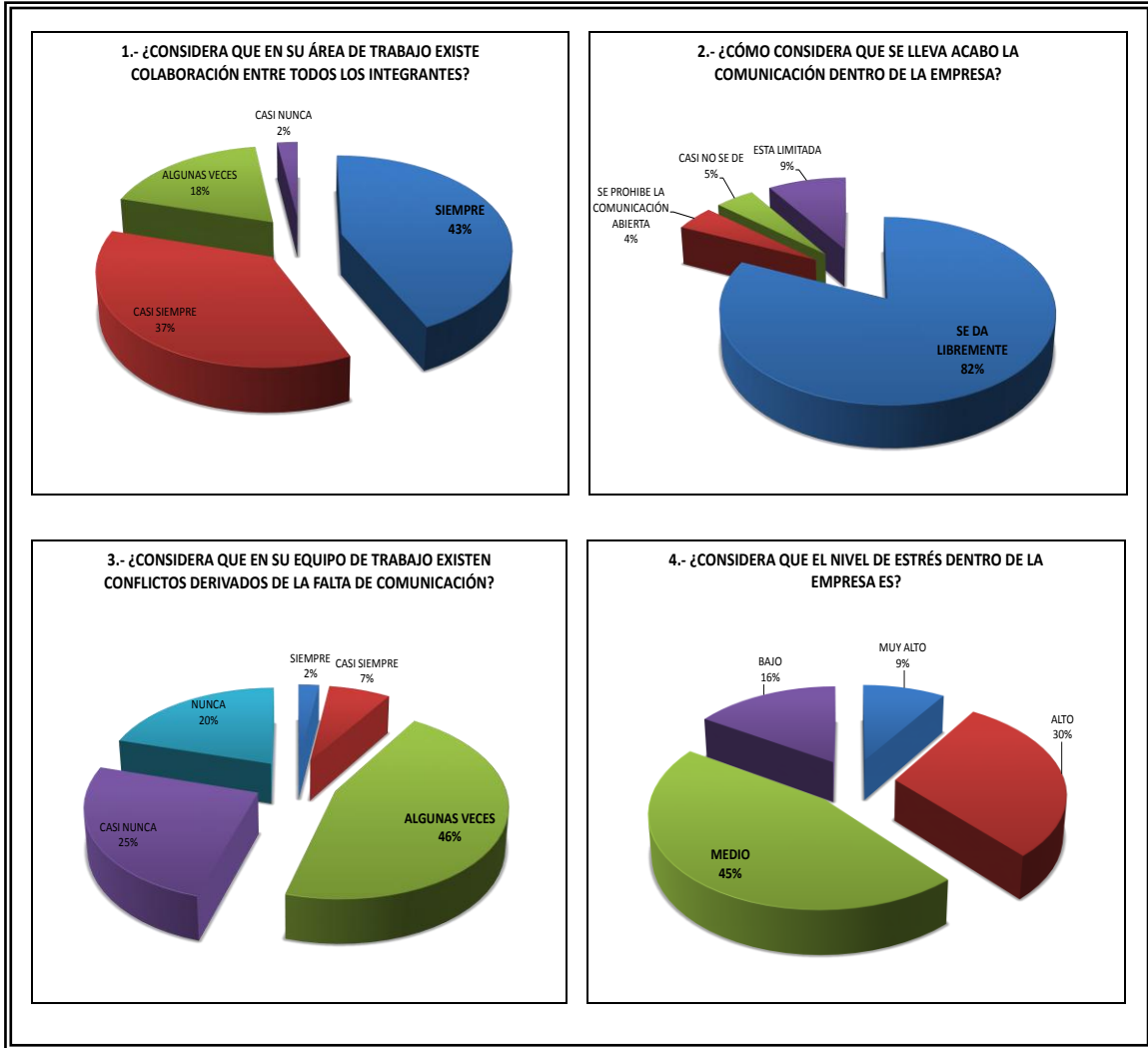


Figura 3.1.2.1

La figura 3.1.2.2 contempla las preguntas de la 5 a la 10.

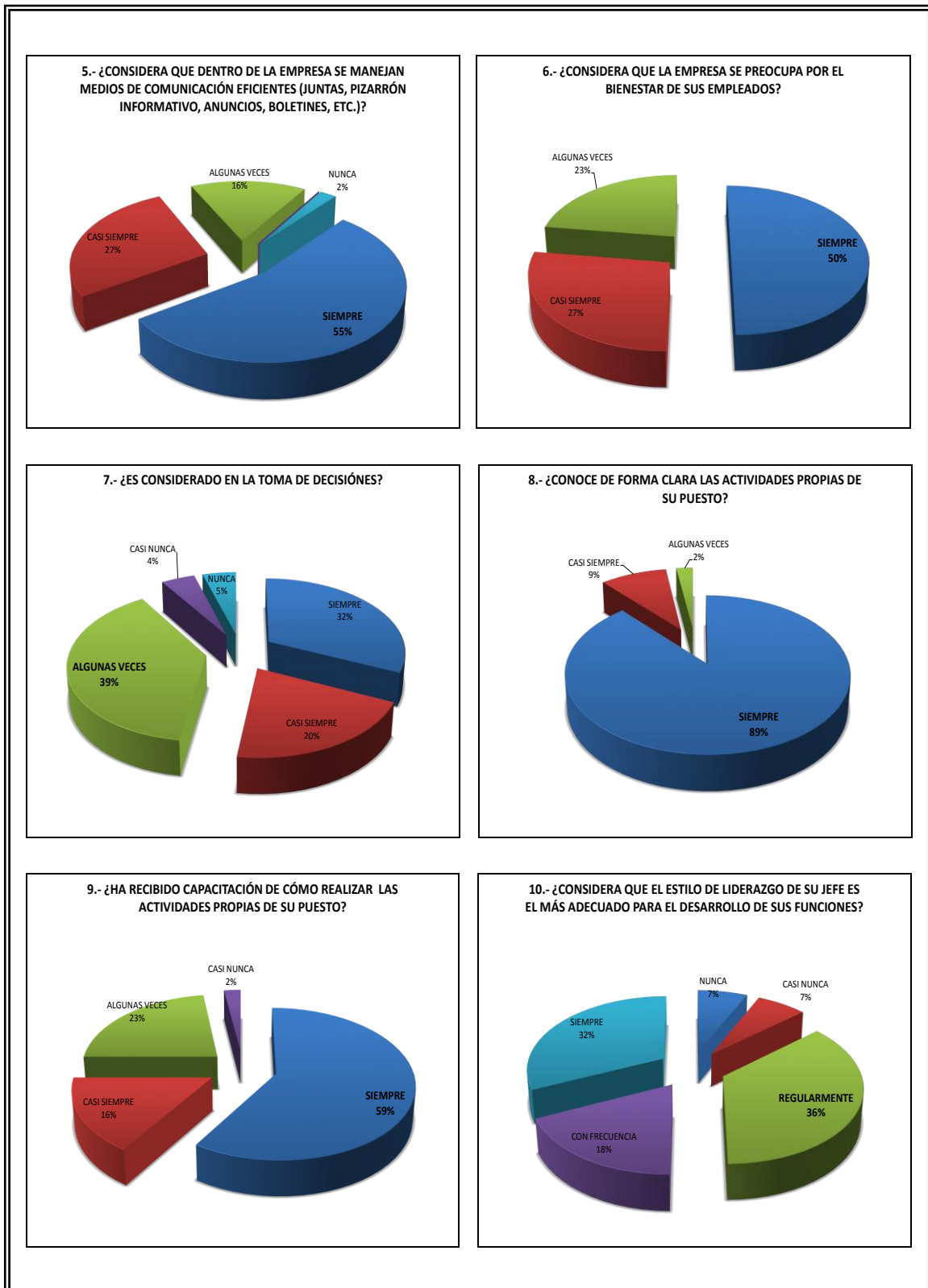


Figura 3.1.2.2

La figura 3.1.2.3 contempla las preguntas de la 11 a la 16.

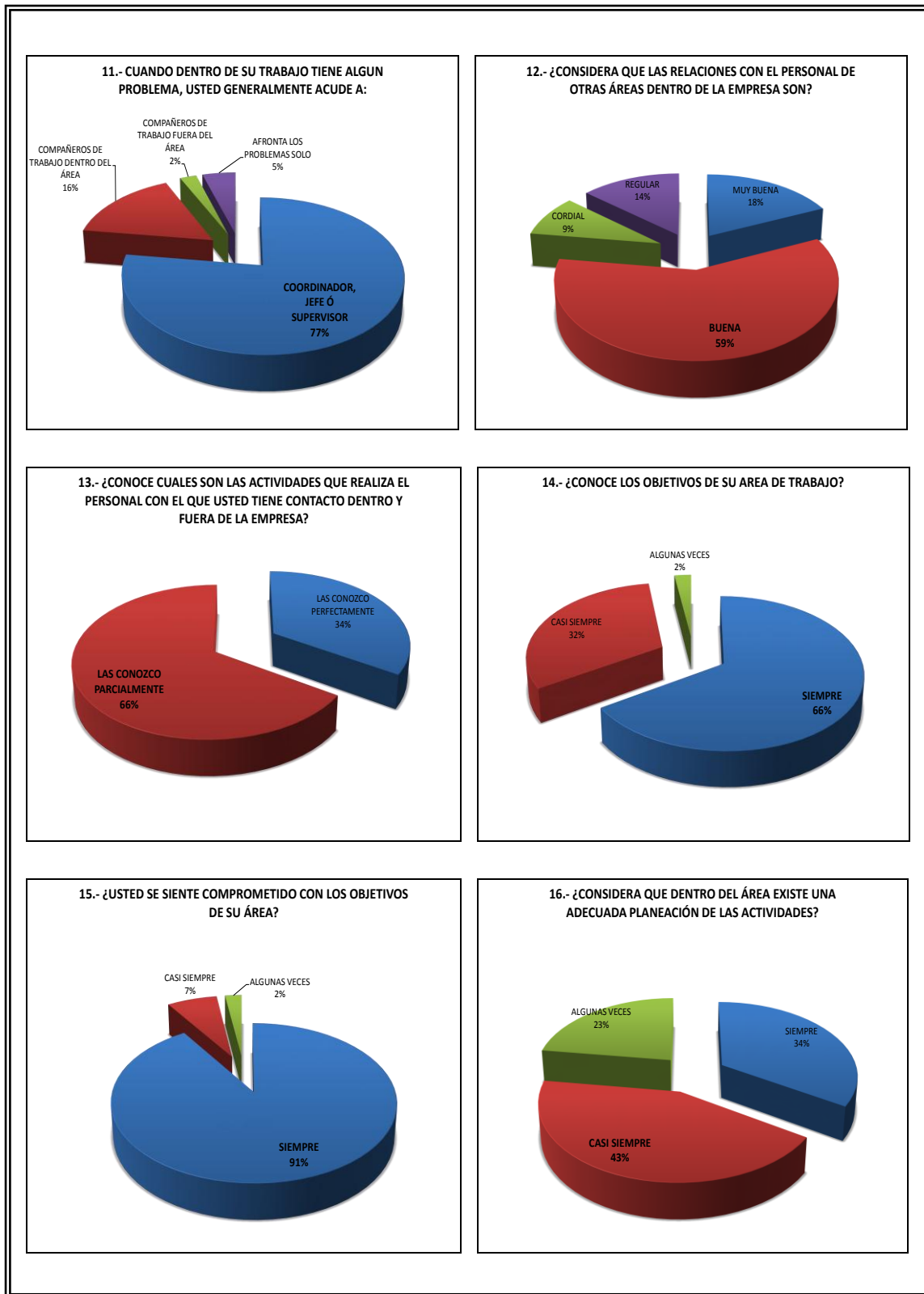


Figura 3.1.2.3

La figura 3.1.2.4 contempla las solicitudes de cursos del personal.

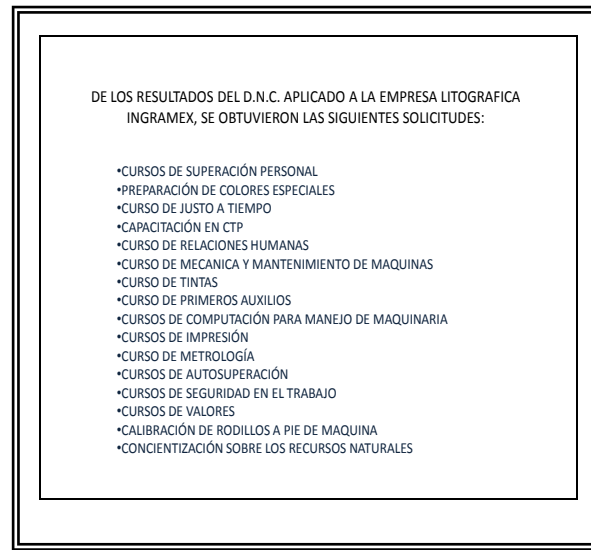


Figura 3.1.2.4

3.1.3 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa ULTRA.

La figura 3.1.3.1 contempla las preguntas de la 1 a la 6.

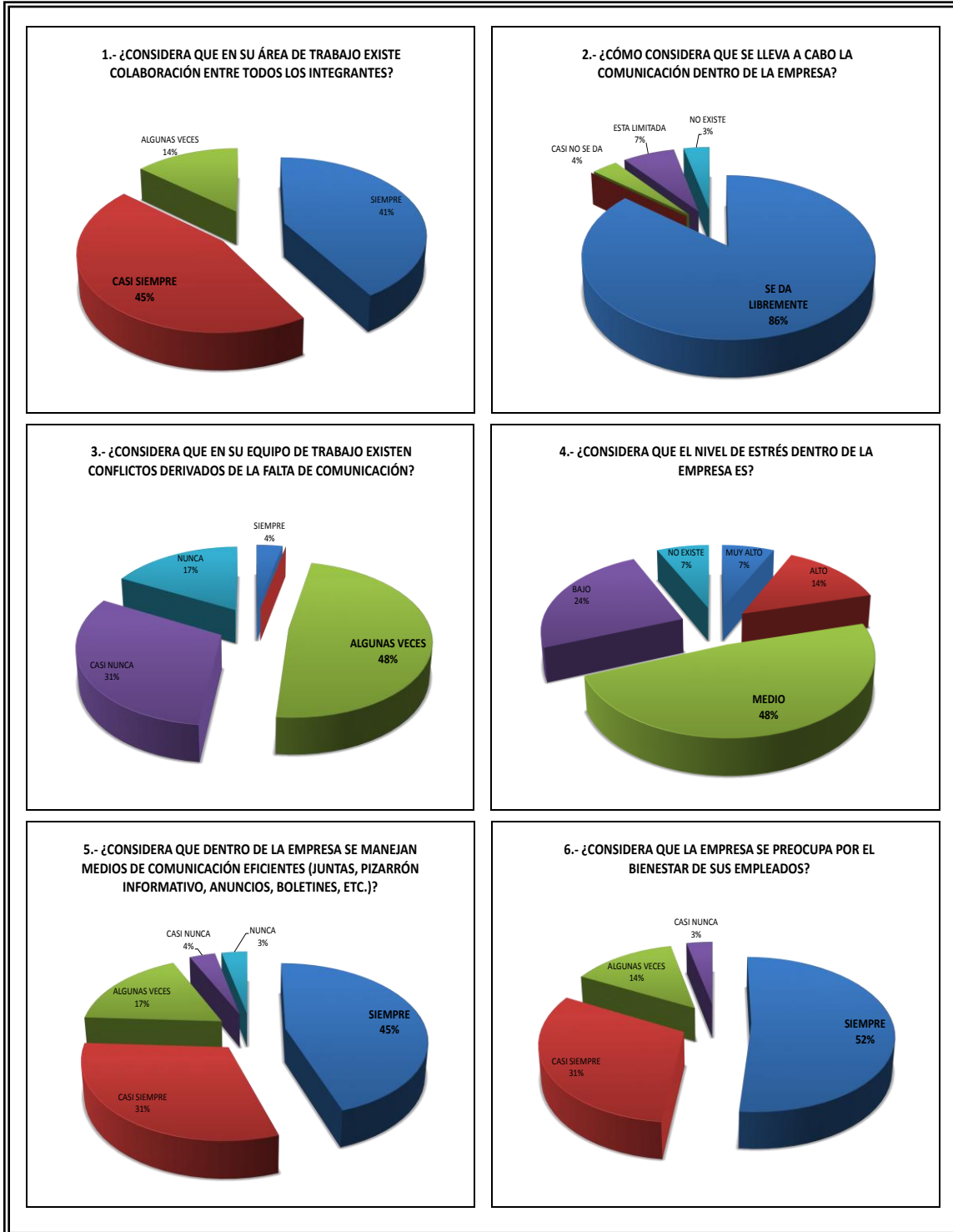


Figura 3.1.3.1

La figura 3.1.3.2 contempla las preguntas de la 7 a la 12.

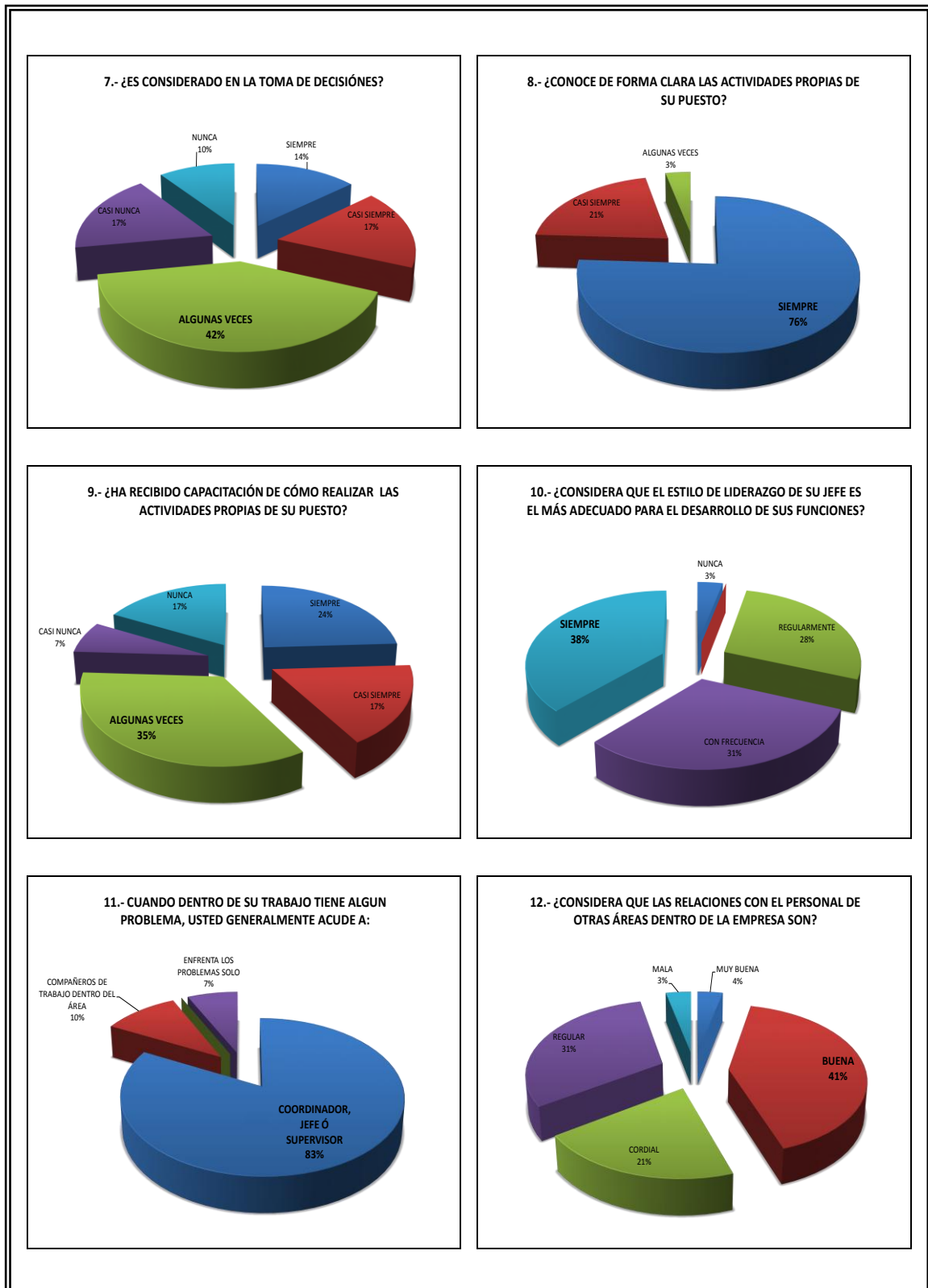


Figura 3.1.3.2

La figura 3.1.3.3 contempla las preguntas de la 13 a la 16.

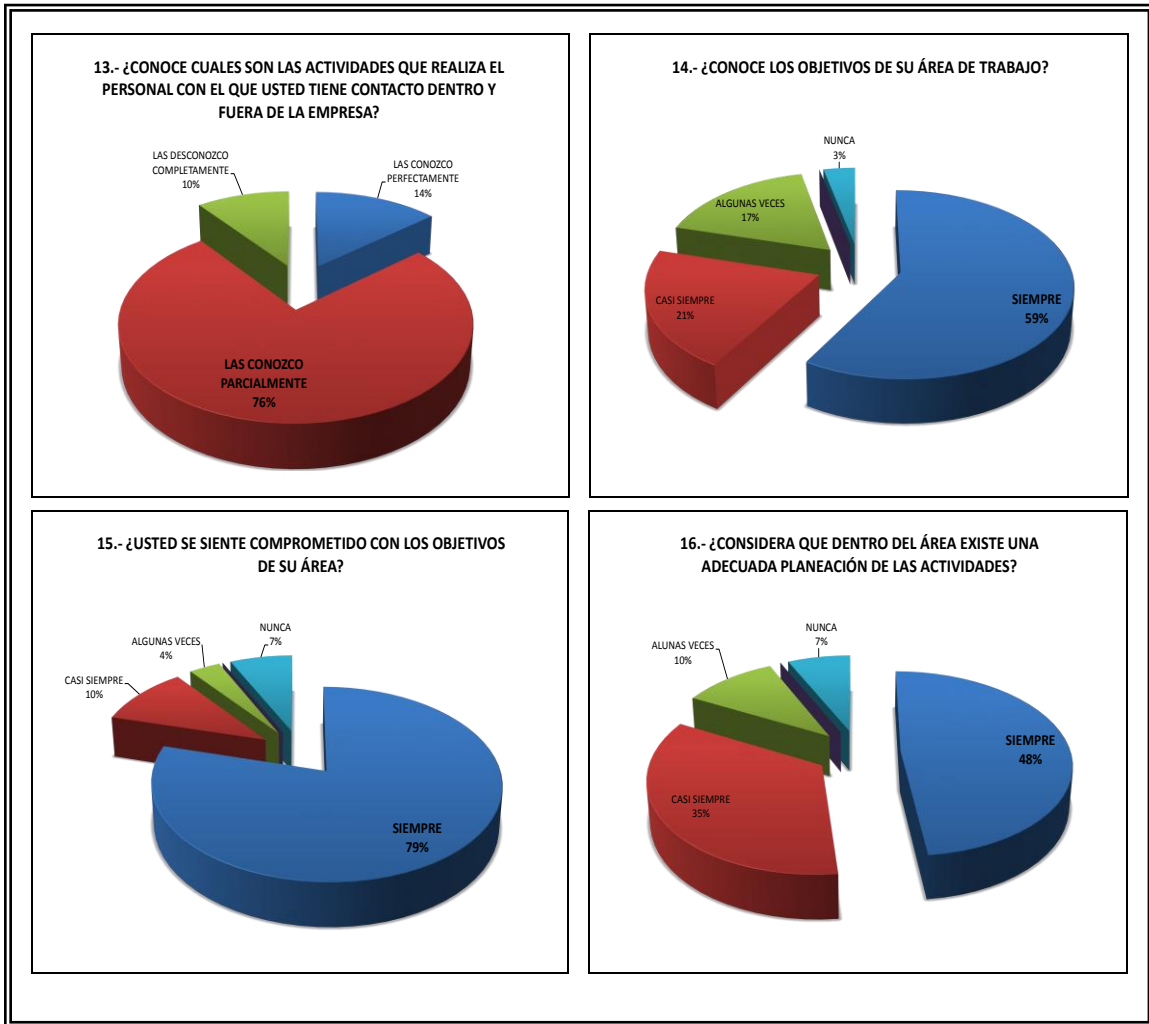


Figura 3.1.3.3

La figura 3.1.3.4 contempla las solicitudes de cursos del personal.

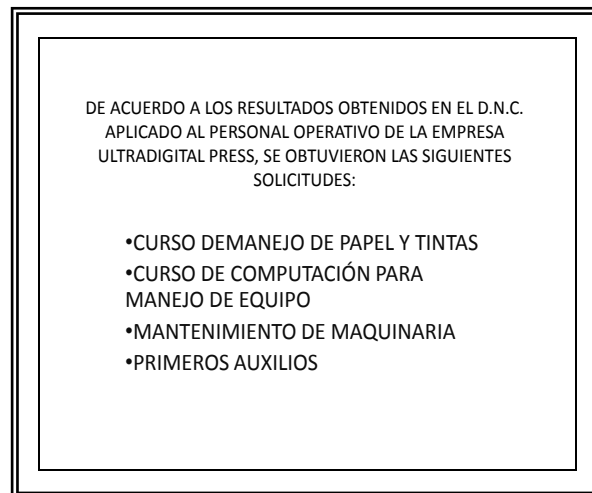


Figura 3.1.3.4

3.1.4 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Operativo de la Empresa APOLO.

La figura 3.1.4.1 contempla las preguntas de la 1 a la 6.

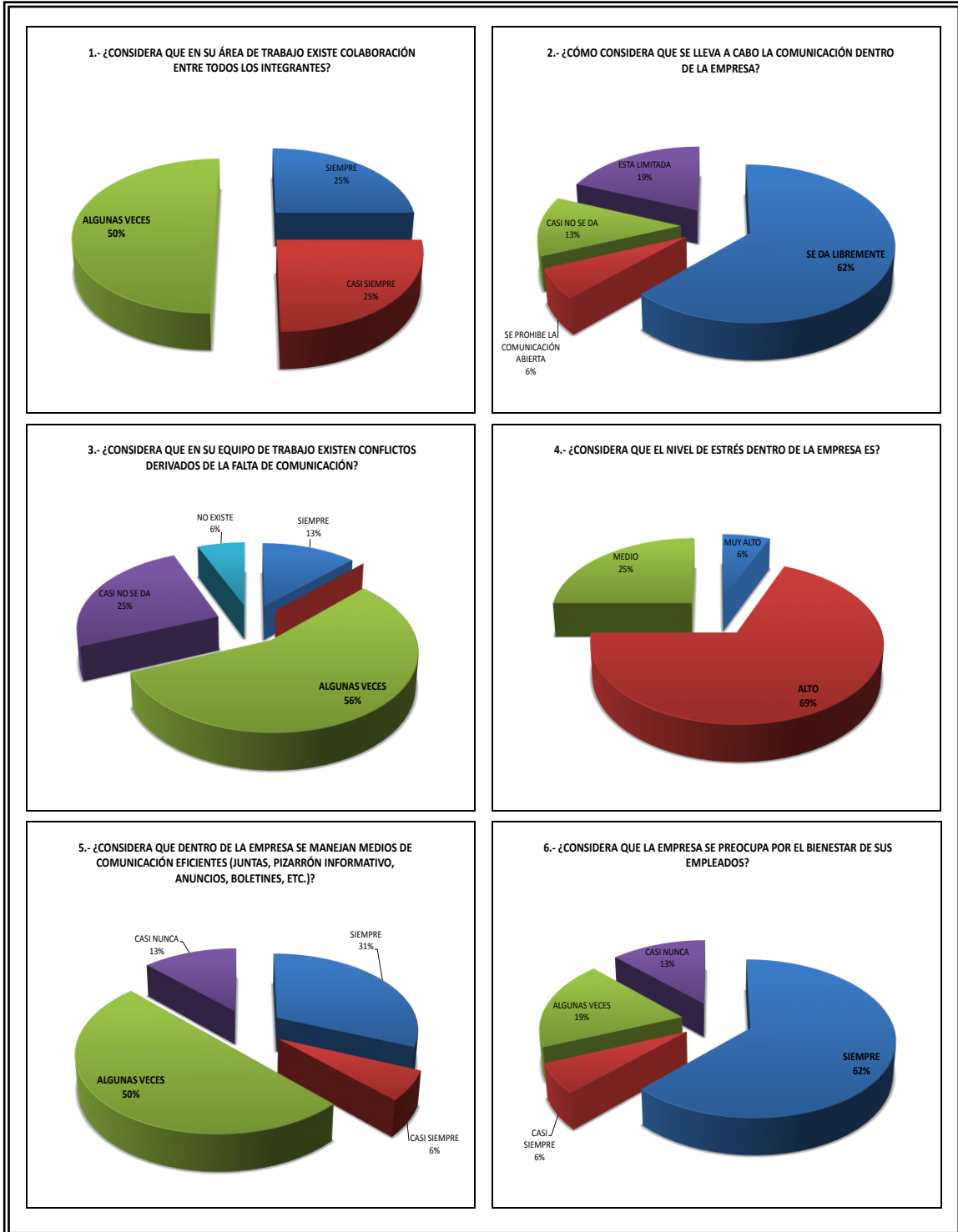


Figura 3.1.4.1

La figura 3.1.4.2 contempla las preguntas de la 7 a la 12.

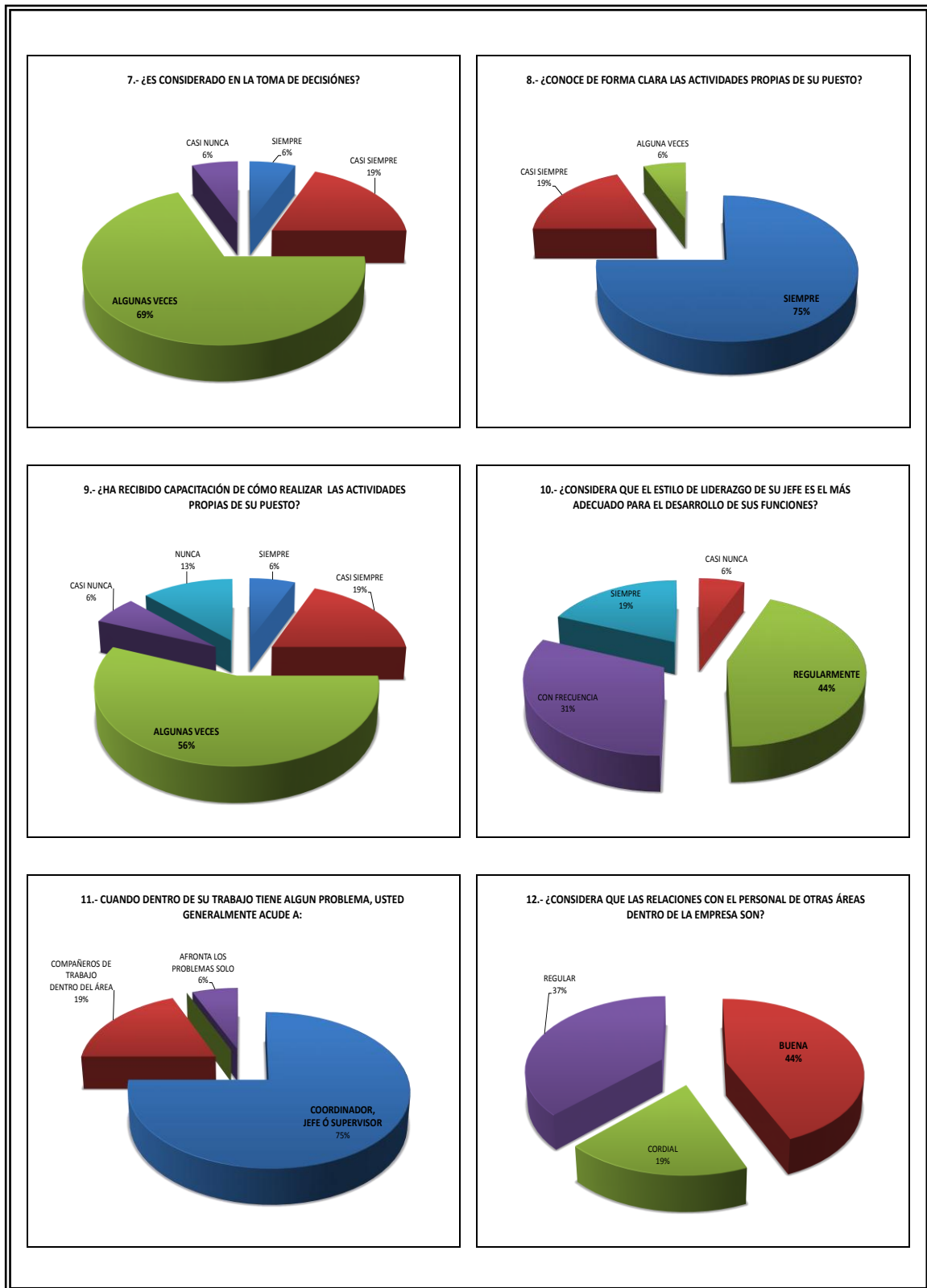


Figura 3.1.4.2

La figura 3.1.4.3 contempla las preguntas de la 13 a la 16.

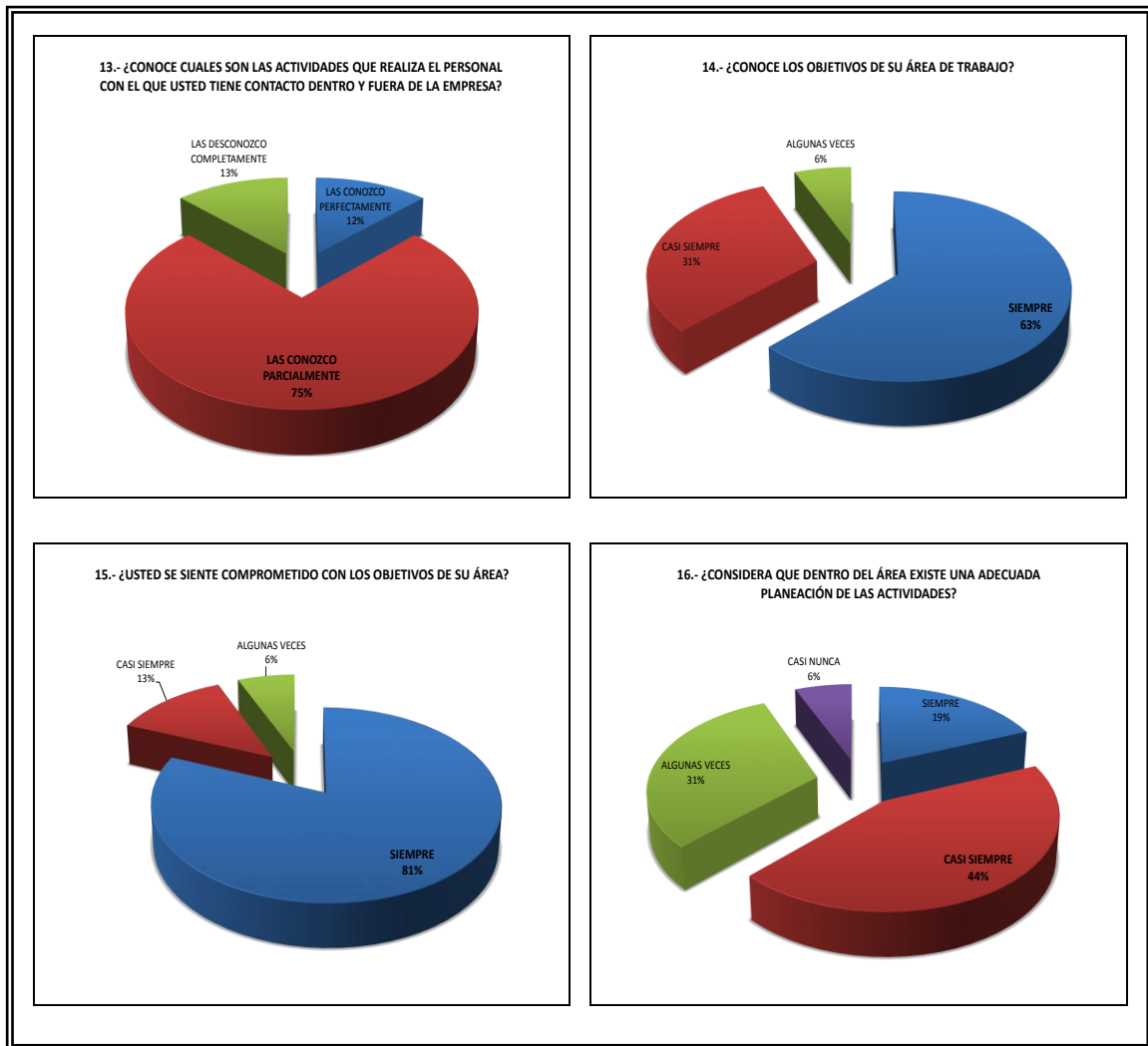


Figura 3.1.4.3

La figura 3.1.4.4 contempla las solicitudes de cursos del personal.

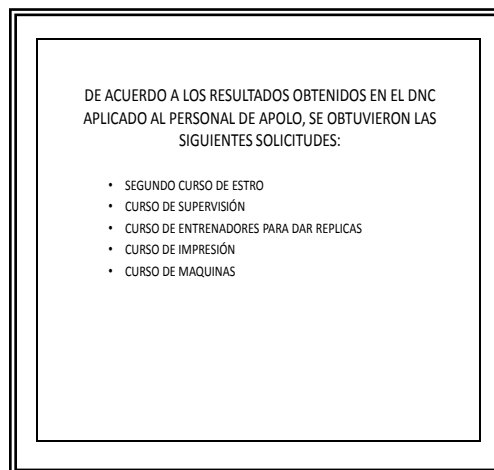


Figura 3.1.4.4

3.1.5 Gráficas de Resultados por Pregunta Realizada en el D.N.C. al Personal Administrativo de Grupo Espinosa (PEGASO, INGRAMEX, APOLO, ULTRA, DIGITAL PRESS Y EGA).

La figura 3.1.5.1 contempla las preguntas de la 1 a la 4.

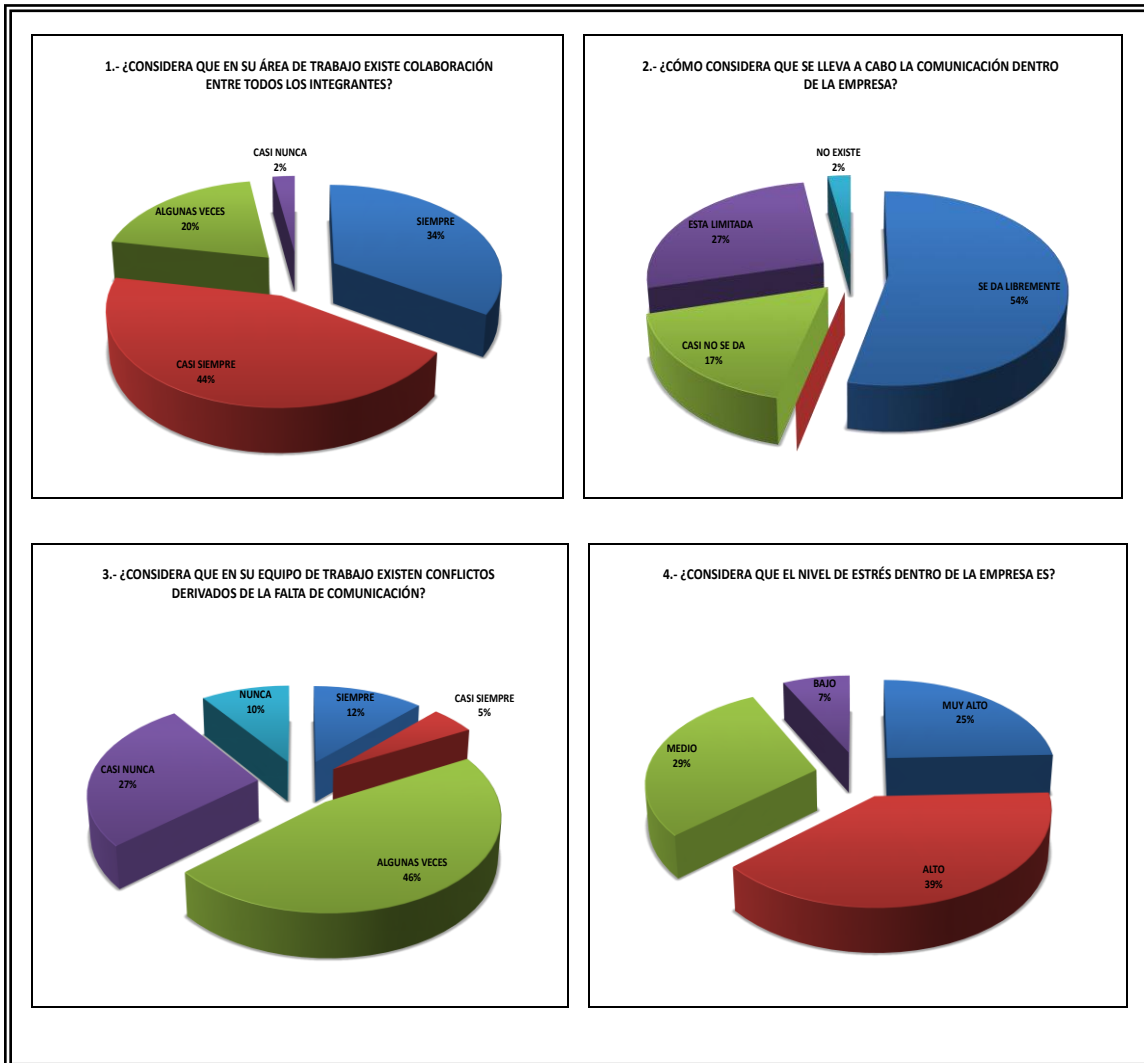


Figura 3.1.5.1

La figura 3.1.5.2 contempla las preguntas de la 5 a la 10.

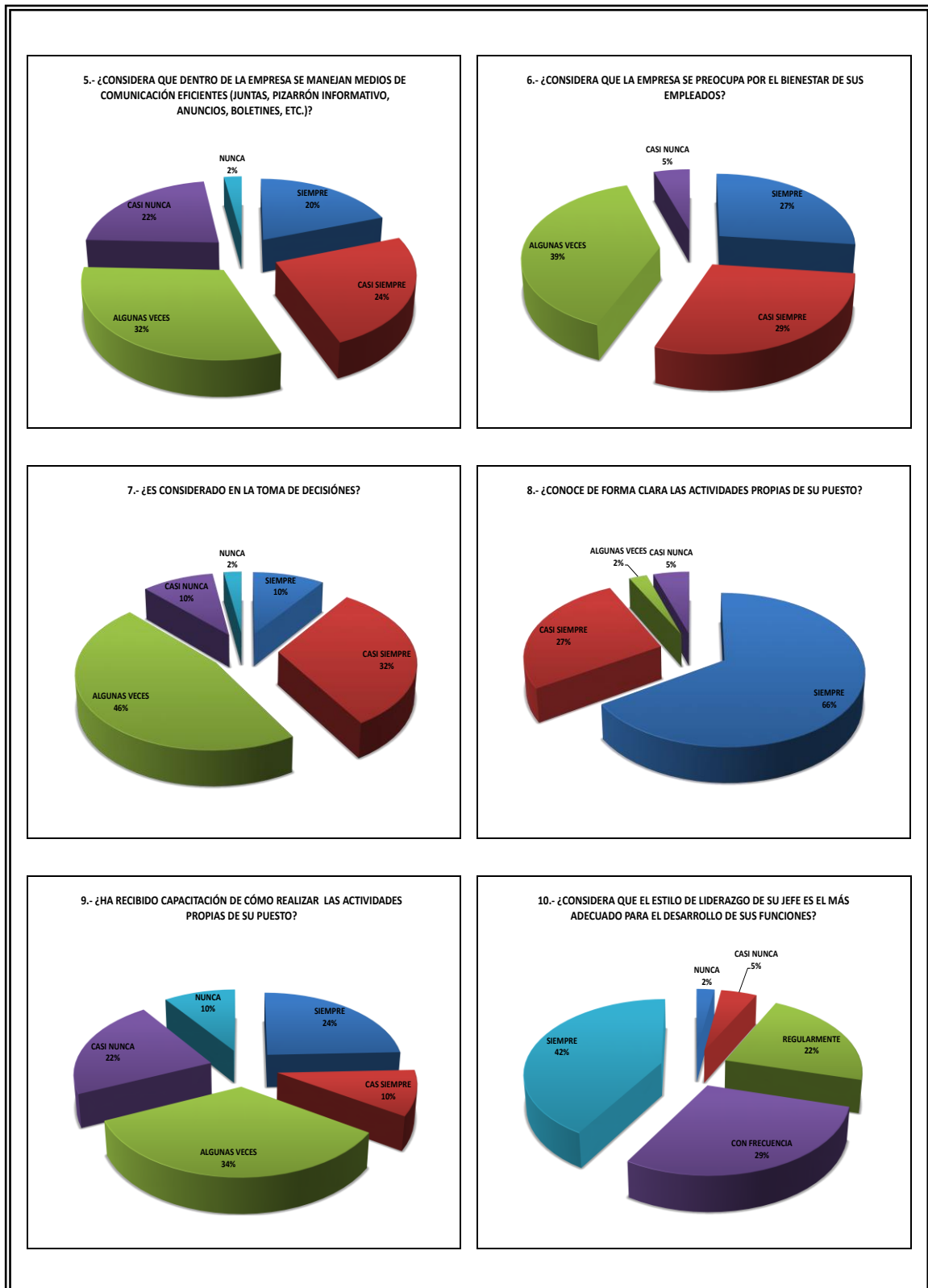


Figura 3.1.5.2.

La figura 3.1.5.3. Contempla las preguntas de la 11 a la 16.

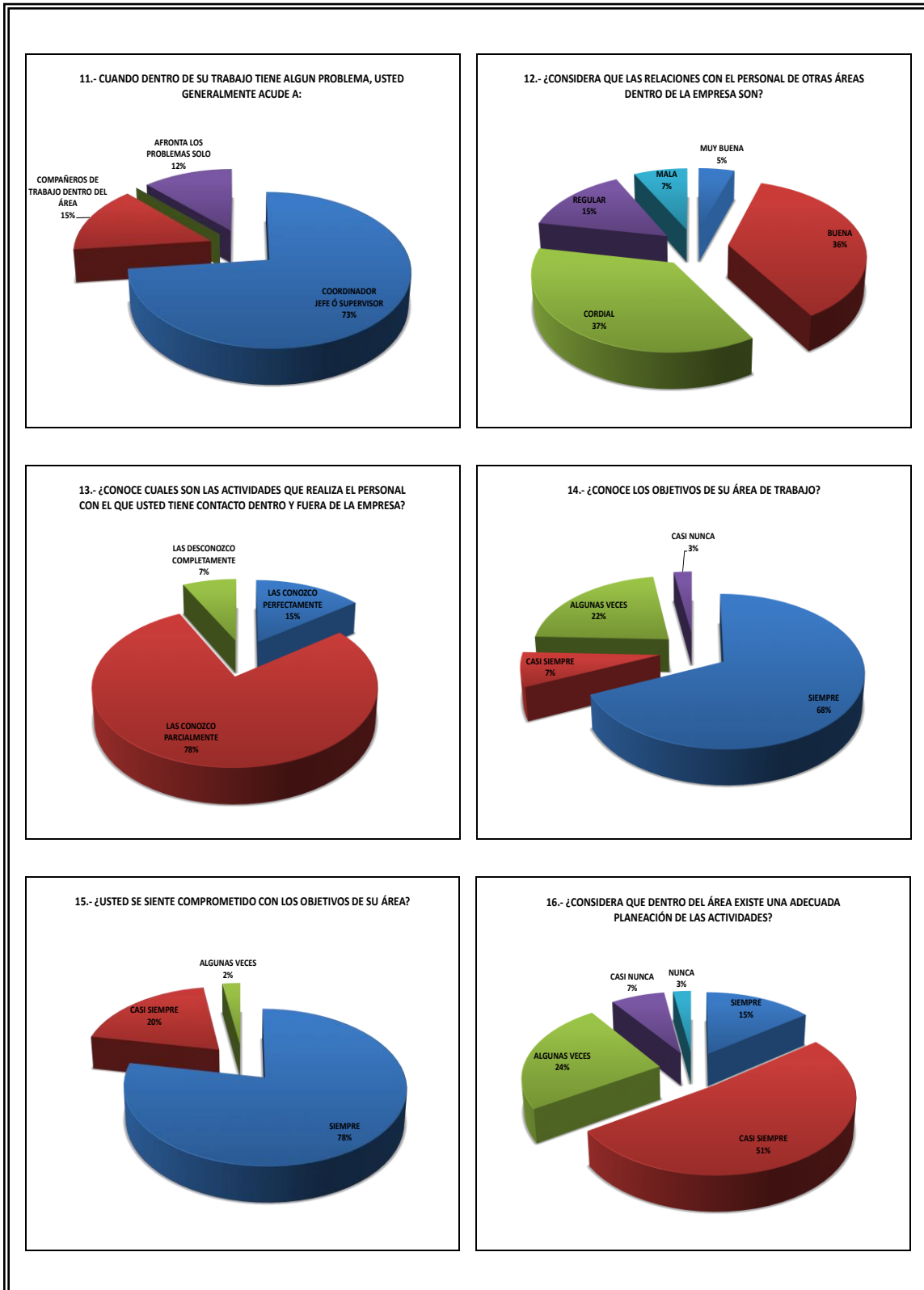


Figura 3.1.5.3

La figura 3.1.5.4 Contempla las solicitudes de cursos del personal.

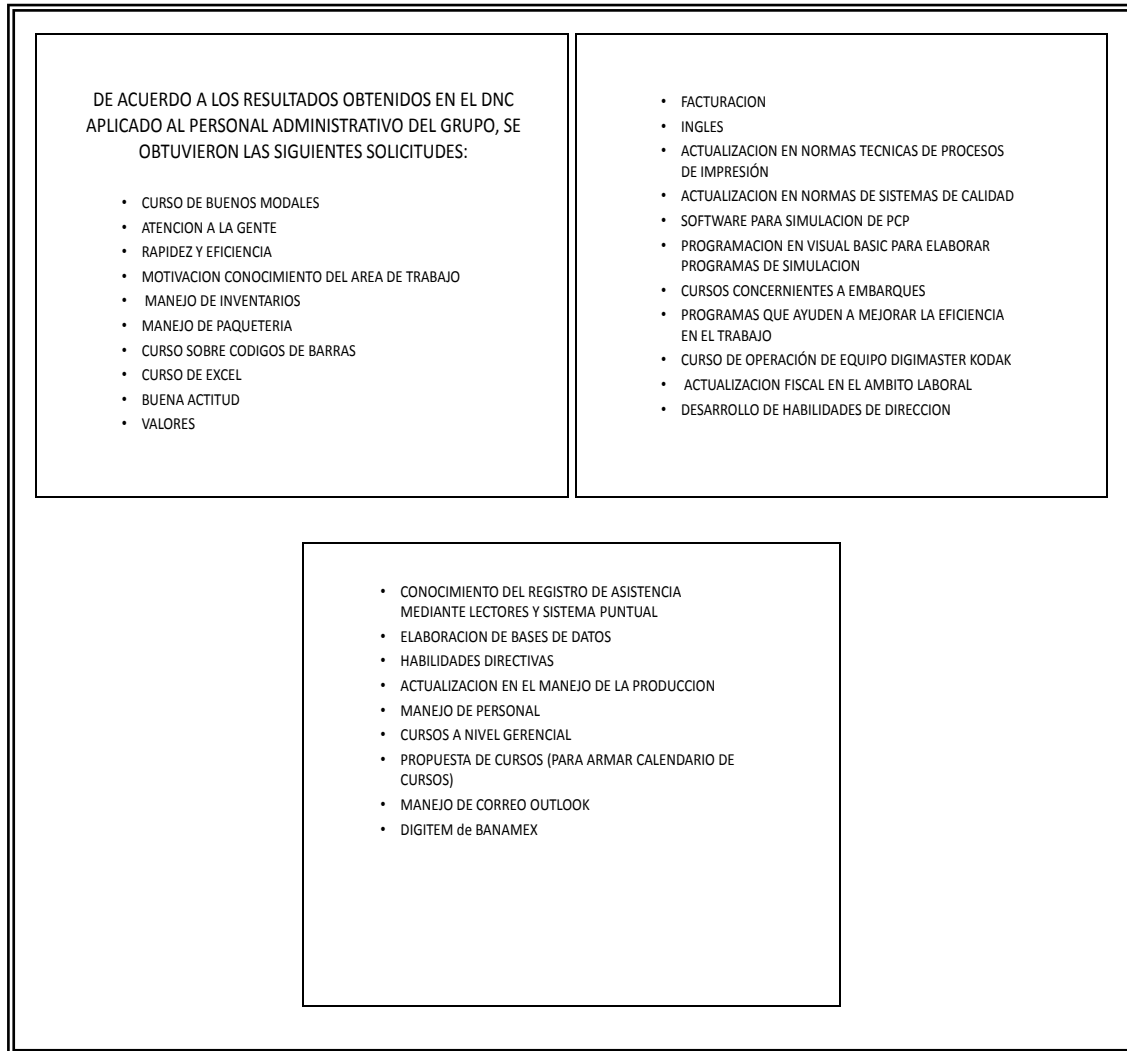


Figura 3.1.5.4

3.2 Análisis Completo por Personal Operativo y Administrativo de Grupo Espinosa.

De acuerdo al tamaño de la muestra designado en el capítulo 2.3, en seguida se desarrolla:

- La captura del DNC aplicado al personal operativo de 4 empresas y al personal administrativo de 6 empresas.
- La tabulación del DNC considerando factor y curso evaluado, del personal operativo de 4 empresas y al personal administrativo de 6 empresas.
- El resultado de los análisis, interpretado con gráficos, aplicado al personal operativo de 4 empresas y al personal administrativo de 6 empresas.

3.2.1. Caso de Estudio: Personal Operativo Empresa PEGASO.

La tabla 3.2.1.1 muestra la captura del DNC aplicado a la empresa PEGASO. (Se muestra un porcentaje, la captura completa se muestra en el anexo 1 del proyecto).

REACTIVO	EV 1	EV 2	EV 3	EV 4	EV 5	EV 6	EV 7	EV 8	EV 9	EV 10	EV 11	EV 12	EV 13	EV 14	EV 15	EV 16	EV 17	EV 18	EV 19	EV 20
1	a	c	c	a	b	c	e	a	c	b	b	c	b	c	c	b	c	b	D	c
2	a	a	c	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	c	d	d	a	D	a
3	c	c	c	d	d	c	c	e	e	c	e	c	d	e	a	d	c	d	A	c
4	d	d	b	c	c	c	c	d	e	d	b	c	d	c	c	e	c	c	C	d
5	a	b	c	b	c	c	c	c	b	c	c	a	c	a	c	c	b	c	C	b
6	a	a	b	a	b	b	b	b	a	a	c	c	a	b	a	c	c	b	A	a
7	c	c	d	c	b	c	b	c	c	b	c	b	b	a	e	a	c	c	C	c
8	a	c	b	c	a	a	b	b	a	a	b	a	a	a	b	a	c	a	C	b
9	c	c	d	e	e	e	c	a	e	c	c	e	a	c	e	a	c	c	E	c
10	c	c	c	d	e	e	c	e	d	e	e	c	e	d	c	d	c	c	A	e
11	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	d	a	A	a
12	b	d	d	b	b	b	d	d	c	b	b	d	a	d	d	d	d	a	D	b
13	b	b	b	b	b	b	b	c	b	b	a	b	c	c	c	c	c	b	C	b
14	a	c	b	b	a	b	c	a	c	a	a	a	a	a	c	a	c	a	C	a
15	a	a	b	a	b	a	b	a	a	a	a	b	a	a	b	b	c	a	B	a
16	b	b	a	b	a	a	c	b	a	a	a	e	b	a	e	b	c	c	B	c

Tabla 3.2.1.1 Captura DNC.

En la tabla 3.2.1.2 se indican en la primera columna el curso que se evalúa, en la segunda columna el factor que se evalúa y en la tercera columna la pregunta que corresponde al factor evaluado y curso respectivamente.

CURSOS	Factores evaluados	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	ambiente de trabajo	16.- ¿Considera que dentro del área existe una adecuada planeación de las actividades?
INDUCCIÓN	indicador interno	8.- ¿Conoce de forma clara las actividades de su puesto?
INDUCCIÓN	indicador interno	9.- ¿Ha recibido capacitación de cómo realizar las actividades propias de su puesto?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	2.-¿ Como considera que se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	3.- ¿Considera que en su equipo de trabajo existen conflictos derivados de la falta de comunicación?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	5.- ¿Considera que dentro de la empresa se manejan medios de comunicación eficientes (juntas, pizarrón informativo, anuncios, boletines, etc.)?
ESTRÉS LABORAL	ambiente de trabajo	4.- ¿Considera que el nivel de estrés dentro de la empresa es:?
LIDERAZGO	liderazgo	14.- ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?
LIDERAZGO	liderazgo	10.- ¿Considera que el estilo de liderazgo de su jefe es el más adecuado para el desarrollo de sus funciones?
LIDERAZGO	motivación	15.- ¿Usted se siente comprometido con los objetivos de su área de trabajo?
MOTIVACIÓN	motivación	6.- ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?.
MOTIVACIÓN	motivación	7.- ¿Es considerado en la toma de decisiones?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	ambiente de trabajo	13.- ¿Conoce cuales son las actividades que realiza el personal con el que usted tiene contacto dentro o fuera de la empresa?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	trabajo en equipo	12.- Considera que las relaciones con el personal de otras áreas dentro de la empresa son:
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación	11.- Cuando dentro de su trabajo tiene algún problema, usted generalmente acude a
TRABAJO EN EQUIPO	trabajo en equipo	1.- ¿Considera que en su área de trabajo existe colaboración entre todos los integrantes?

Tabla 3.2.1.2 Distribución de preguntas de acuerdo al curso y factor evaluado.

La tabla 3.2.1.3 muestra el total de respuestas obtenidas en la aplicación del DNC, de acuerdo a cada pregunta y la ponderación correspondiente para cada inciso, es decir:

- Un valor de **100** para las respuestas de SIEMPRE; SE DA LIBREMENTE; MUY ALTO; COORDINADOR JEFE O SUPERVISOR; MUY BUENA; y LAS CONOZCO PERFECTAMENTE;
- Un valor de **75** para las respuestas de CASI SIEMPRE, SE PROHIBE LA COMUNICACIÓN ABIERTA; ALTO, CON FRECUENCIA; COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DEL ÁREA; BUENA; y LAS CONOZCO PARCIALMENTE.
- Un valor de **50** para las respuestas de ALGUNAS VECES; CASI NO SE DA; MEDIO; COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL ÁREA; CORDIAL; y LAS DESCONOZCO COMPLETAMENTE.
- Un valor de **25** para las respuestas de CASI NUNCA; ESTA LIMITADA; BAJO; AFRONTA LOS PROBLEMAS SOLO; y REGULAR. Finalmente
- Un valor de **0** para las respuestas de NUNCA; NO EXISTE y MALA.

REACTIVO	A	B	C	D	E	TOTAL	A	B	C	D	E
1	26	30	48	7	4	115	100	75	50	25	0
2	67	7	16	16	9	115	100	75	50	25	0
3	17	10	54	21	13	115	0	25	50	75	100
4	15	18	56	19	7	115	0	25	50	75	100
5	35	25	42	3	10	115	100	75	50	25	0
6	39	29	40	1	6	115	100	75	50	25	0
7	16	19	55	10	15	115	100	75	50	25	0
8	72	24	16	1	2	115	100	75	50	25	0
9	23	10	47	5	30	115	100	75	50	25	0
10	6	4	54	15	36	115	0	25	50	75	100
11	92	7	1	15	0	115	100	75	50	25	0
12	11	40	13	45	6	115	100	75	50	25	0
13	14	75	26	0	0	115	100	75	50	25	0
14	59	30	22	0	4	115	100	75	50	25	0
15	77	21	13	1	3	115	100	75	50	25	0
16	35	38	33	3	6	115	100	75	50	25	0
						115					

TABLA 3.2.1.3 Total respuestas por reactivo y ponderación correspondiente.

La tabla 3.2.1.4 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa, y de acuerdo a la ponderación los valores que arroja.

DIMENSIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
AMBIENTE DE TRABAJO	16	35	38	33	3	6	3500	2850	1650	75	0	8075
	4	15	18	56	19	7	0	450	2800	1425	700	5375
	13	14	75	26	0	0	1400	5625	1300	0	0	8325
COMUNICACIÓN	2	67	7	16	16	9	6700	525	800	400	0	8425
	3	17	10	54	21	13	0	250	2700	1575	1300	5825
	5	35	25	42	3	10	3500	1875	2100	75	0	7550
	11	92	7	1	15	0	9200	525	50	375	0	10150
INDUCCIÓN	8	72	24	16	1	2	7200	1800	800	25	0	9825
	9	23	10	47	5	30	2300	750	2350	125	0	5525
LIDERAZGO	10	6	4	54	15	36	0	100	2700	1125	3600	7525
	14	59	30	22	0	4	5900	2250	1100	0	0	9250
MOTIVACIÓN	15	77	21	13	1	3	7700	1575	650	25	0	9950
	6	39	29	40	1	6	3900	2175	2000	25	0	8100
	7	16	19	55	10	15	1600	1425	2750	250	0	6025
TRABAJO EN EQUIPO	1	26	30	48	7	4	2600	2250	2400	175	0	7425
	12	11	40	13	45	6	1100	3000	650	1125	0	5875
												123225

Tabla 3.2.1.4 Distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa.

La tabla 3.2.1.5 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a los cursos en que se clasifican y los valores que arroja.

CURSO DE CAPACITACIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	16	35	38	33	3	6	3500	2850	1650	75	0	8075
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2	67	7	16	16	9	6700	525	800	400	0	8425
	3	17	10	54	21	13	0	250	2700	1575	1300	5825
	5	35	25	42	3	10	3500	1875	2100	75	0	7550
ESTRÉS LABORAL	4	15	18	56	19	7	0	450	2800	1425	700	5375
LIDERAZGO	10	6	4	54	15	36	0	100	2700	1125	3600	7525
	14	59	30	22	0	4	5900	2250	1100	0	0	9250
	15	77	21	13	1	3	7700	1575	650	25	0	9950
MOTIVACION	6	39	29	40	1	6	3900	2175	2000	25	0	8100
	7	16	19	55	10	15	1600	1425	2750	250	0	6025
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	12	11	40	13	45	6	1100	3000	650	1125	0	5875
	13	14	75	26	0	0	1400	5625	1300	0	0	8325
TRABAJO EN EQUIPO	11	92	7	1	15	0	9200	525	50	375	0	10150
	1	26	30	48	7	4	2600	2250	2400	175	0	7425
INDUCCIÓN	8	72	24	16	1	2	7200	1800	800	25	0	9825
	9	23	10	47	5	30	2300	750	2350	125	0	5525
												123225

TABLA 3.2.1.5 Distribución de la preguntas de acuerdo al curso de capacitación que se evalúa.

La tabla 3.2.1.6 muestra los factores evaluados de acuerdo al valor ideal que se debieran encontrar y el valor real en el que se encuentran, así como el porcentaje que este representa; así como también el gráfico 3.2.1.6.1 muestra la distribución de los mismos.

FACTOR	IDEAL	REAL	%
AMBIENTE DE TRABAJO	34500	21775	63.12%
COMUNICACIÓN	46000	31950	69.46%
INDUCCIÓN	23000	15350	66.74%
LIDERAZGO	23000	16775	72.93%
MOTIVACIÓN	34500	24075	69.78%
TRABAJO EN EQUIPO	23000	13300	57.83%

Tabla 3.2.1.6 Factores con valor ideal, real y porcentaje representativo.

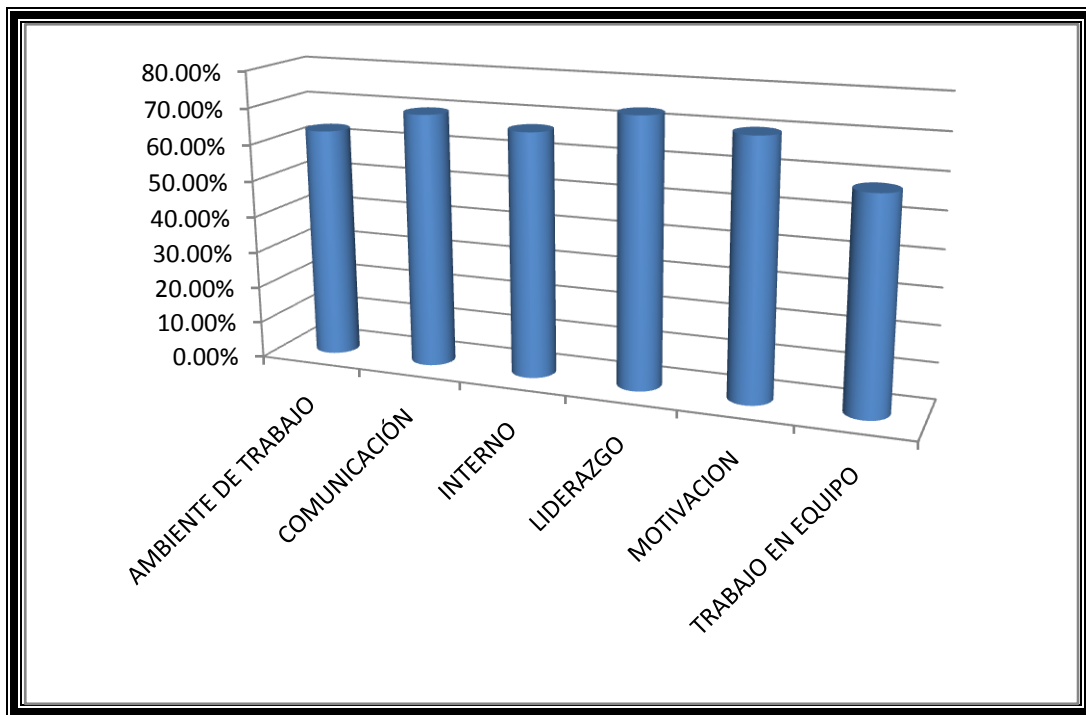


Gráfico 3.2.1.6.1

La tabla 3.2.1.7 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal, el valor real en que se encuentran y el porcentaje que representan; así como también el gráfico 3.2.1.7.1 muestra la distribución de los mismos.

CURSOS DE CAPACITACIÓN	IDEAL	REAL	%
MOTIVACIÓN	23000	14125	38.59%
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	34500	21800	36.81%
SENSIBILIDAD A LA CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN)	23000	15350	33.26%
LIDERAZGO	34500	26725	22.54%
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	11500	8075	29.78%
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	23000	14200	38.26%
TRABAJO EN EQUIPO	23000	17575	23.59%
ESTRÉS LABORAL	11500	5375	53.26%

Tabla 3.2.1.7 Cursos de capacitación evaluados con valor ideal, valor real y porcentaje representativo.

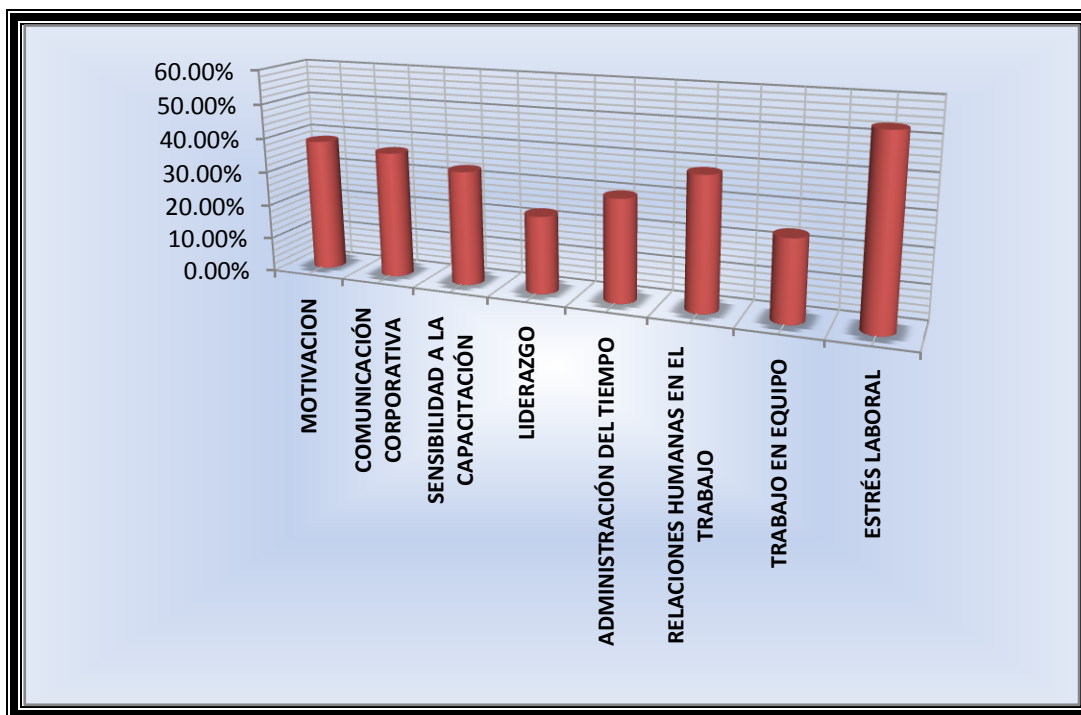


Gráfico 3.2.1.7.1

El gráfico 3.2.1.7.2 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal (series 1) y el valor real en el que se encuentra el personal evaluado (series 2).

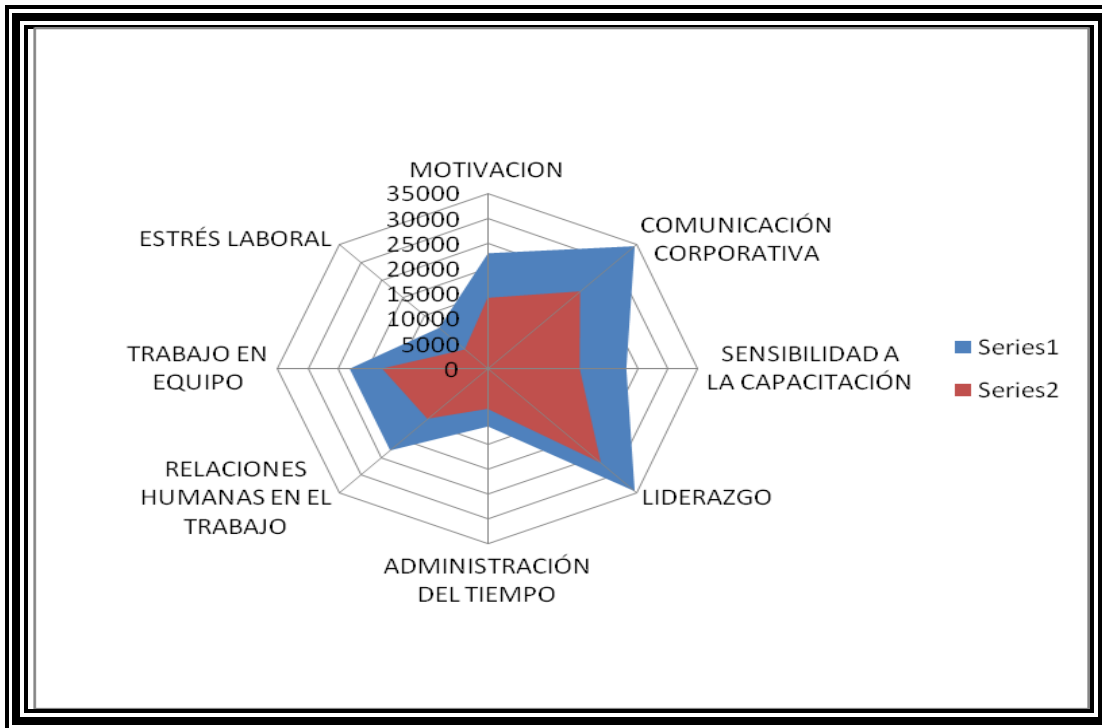


Gráfico 3.2.1.7.2

3.2.2. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA INGRAMEX.

La tabla 3.2.2.1 muestra la captura del DNC aplicado a la empresa INGRAMEX. (Se muestra un porcentaje, la captura completa se muestra en el anexo 2 del proyecto).

REACTIVO	E V1	E V2	E V3	E V4	E V5	E V6	E V7	E V8	E V9	EV 10	EV 11	EV 12	EV 13	EV 14	EV 15	EV 16	EV 17	EV 18	EV 19	EV 20
1	a	a	c	b	b	a	a	a	b	d	a	b	a	b	a	c	c	b	b	b
2	a	a	a	a	a	a	a	a	d	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	d
3	c	e	b	c	e	c	d	e	e	c	d	c	d	c	d	c	c	c	c	c
4	c	a	b	c	c	b	d	b	c	b	c	b	a	b	c	d	b	b	b	b
5	a	b	b	b	c	a	a	e	b	b	b	b	a	b	a	a	a	a	a	b
6	a	b	c	b	a	c	a	a	c	c	a	b	a	b	a	a	a	a	c	c
7	a	c	b	c	a	a	b	c	c	c	d	b	b	c	d	a	a	a	c	c
8	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b
9	a	b	c	a	a	c	a	a	a	c	c	a	a	b	a	a	a	a	c	a
10	e	c	c	b	a	d	d	c	d	b	e	e	e	d	c	d	e	e	c	b
11	a	a	a	b	b	a	a	a	a	a	a	a	b	b	a	b	a	a	a	a
12	a	b	b	b	a	b	b	d	c	d	c	b	b	b	a	d	b	b	b	b
13	b	b	b	b	a	a	a	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	a	b	b
14	a	a	a	a	b	b	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	b	a	b	b
15	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	b	a
16	a	c	b	b	b	b	a	a	c	b	c	c	b	b	a	b	a	a	c	b

Tabla 3.2.2.1 Captura DNC.

En la tabla 3.2.2.2 Se indican en la primera columna el curso que se evalúa, en la segunda columna el factor que se evalúa y en la tercera columna la pregunta que corresponde al factor evaluado y curso respectivamente.

CURSOS	Factores evaluados	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	ambiente de trabajo	16.- ¿Considera que dentro del área existe una adecuada planeación de las actividades?
INDUCCIÓN	indicador interno	8.- ¿Conoce de forma clara las actividades de su puesto?
INDUCCIÓN	indicador interno	9.- ¿Ha recibido capacitación de cómo realizar las actividades propias de su puesto?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	2.- ¿Como considera que se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	3.- ¿Considera que en su equipo de trabajo existen conflictos derivados de la falta de comunicación?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	5.- ¿Considera que dentro de la empresa se manejan medios de comunicación eficientes (juntas, pizarrón informativo, anuncios, boletines, etc.)?
ESTRÉS LABORAL	ambiente de trabajo	4.- ¿Considera que el nivel de estrés dentro de la empresa es?:
LIDERAZGO	liderazgo	14.- ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?
LIDERAZGO	liderazgo	10.- ¿Considera que el estilo de liderazgo de su jefe es el más adecuado para el desarrollo de sus funciones?
LIDERAZGO	motivación	15.- ¿Usted se siente comprometido con los objetivos de su área de trabajo?
MOTIVACIÓN	motivación	6.- ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?
MOTIVACIÓN	motivación	7.- ¿Es considerado en la toma de decisiones?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	ambiente de trabajo	13.- ¿Conoce cuales son las actividades que realiza el personal con el que usted tiene contacto dentro o fuera de la empresa?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	trabajo en equipo	12.- ¿Considera que las relaciones con el personal de otras áreas dentro de la empresa son?:
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación	11.- Cuando dentro de su trabajo tiene algún problema, usted generalmente acude a:
TRABAJO EN EQUIPO	trabajo en equipo	1.- ¿Considera que en su área de trabajo existe colaboración entre todos los integrantes?

Tabla 3.2.2.2 Distribución de preguntas de acuerdo al curso y factor evaluado.

Tabla 3.2.2.3 muestra el total de respuestas obtenidas en la aplicación del DNC, de acuerdo a cada pregunta y la ponderación correspondiente para cada inciso, es decir:

- Un valor de **100** para las respuestas de SIEMPRE; SE DA LIBREMENTE; MUY ALTO; COORDINADOR JEFE O SUPERVISOR; MUY BUENA; y LAS CONOZCO PERFECTAMENTE;
- Un valor de **75** para las respuestas de CASI SIEMPRE, SE PROHIBE LA COMUNICACIÓN ABIERTA; ALTO, CON FRECUENCIA; COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DEL ÁREA; BUENA; y LAS CONOZCO PARCIALMENTE.
- Un valor de **50** para las respuestas de ALGUNAS VECES; CASI NO SE DA; MEDIO; COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL ÁREA; CORDIAL; y LAS DESCONOZCO COMPLETAMENTE.
- Un valor de **25** para las respuestas de CASI NUNCA; ESTA LIMITADA; BAJO; AFRONTA LOS PROBLEMAS SOLO; y REGULAR. Finalmente
- Un valor de **0** para las respuestas de NUNCA; NO EXISTE y MALA.

REACTIVO	A	B	C	D	E	S/C	TOTAL	A	B	C	D	E
1	20	16	7	1	0	0	44	100	75	50	25	0
2	37	2	1	4	0	0	44	100	75	50	25	0
3	1	3	20	11	9	0	44	0	25	50	75	100
4	4	13	20	7	0	0	44	0	25	50	75	100
5	24	12	7	0	1	0	44	100	75	50	25	0
6	22	12	10	0	0	0	44	100	75	50	25	0
7	15	9	17	2	1	0	44	100	75	50	25	0
8	39	4	1	0	0	0	44	100	75	50	25	0
9	26	7	10	1	0	0	44	100	75	50	25	0
10	3	3	16	8	14	0	44	0	25	50	75	100
11	34	7	1	2	0	0	44	100	75	50	25	0
12	8	26	4	6	0	0	44	100	75	50	25	0
13	15	29	0	0	0	0	44	100	75	50	25	0
14	29	14	1	0	0	0	44	100	75	50	25	0
15	40	3	1	0	0	0	44	100	75	50	25	0
16	15	19	10	0	0	0	44	100	75	50	25	0
							44					

TABLA 3.2.2.3 Total respuestas por reactivo y ponderación correspondiente.

La tabla 3.2.2.4 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa, y de acuerdo a la ponderación los valores que arroja.

DIMENSION	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
AMBIENTE DE TRABAJO	16	15	19	10	0	0	1500	1425	500	0	0	3425
	4	4	13	20	7	0	0	325	1000	525	0	1850
	13	15	29	0	0	0	1500	2175	0	0	0	3675
COMUNICACIÓN	2	37	2	1	4	0	3700	150	50	100	0	4000
	3	1	3	20	11	9	0	75	1000	825	900	2800
	5	24	12	7	0	1	2400	900	350	0	0	3650
	11	34	7	1	2	0	3400	525	50	50	0	4025
INDUCCIÓN	8	39	4	1	0	0	3900	300	50	0	0	4250
	9	26	7	10	1	0	2600	525	500	25	0	3650
LIDERAZGO	10	3	3	16	8	14	0	75	800	600	1400	2875
	14	29	14	1	0	0	2900	1050	50	0	0	4000
MOTIVACIÓN	15	40	3	1	0	0	4000	225	50	0	0	4275
	6	22	12	10	0	0	2200	900	500	0	0	3600
	7	15	9	17	2	1	1500	675	850	50	0	3075
TRABAJO EN EQUIPO	1	20	16	7	1	0	2000	1200	350	25	0	3575
	12	8	26	4	6	0	800	1950	200	150	0	3100
												55825

Tabla 3.2.2.4 Distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa.

La tabla 3.2.2.5 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a los cursos en que se clasifican y los valores que arroja.

CAPACITACIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	16	15	19	10	0	0	1500	1425	500	0	0	3425
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2	37	2	1	4	0	3700	150	50	100	0	4000
	3	1	3	20	11	9	0	75	1000	825	900	2800
	5	24	12	7	0	1	2400	900	350	0	0	3650
ESTRÉS LABORAL	4	4	13	20	7	0	0	325	1000	525	0	1850
LIDERAZGO	10	3	3	16	8	14	0	75	800	600	1400	2875
	14	29	14	1	0	0	2900	1050	50	0	0	4000
	15	40	3	1	0	0	4000	225	50	0	0	4275
MOTIVACIÓN	6	22	12	10	0	0	2200	900	500	0	0	3600
	7	15	9	17	2	1	1500	675	850	50	0	3075
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	12	8	26	4	6	0	800	1950	200	150	0	3100
	13	15	29	0	0	0	1500	2175	0	0	0	3675
TRABAJO EN EQUIPO	11	34	7	1	2	0	3400	525	50	50	0	4025
	1	20	16	7	1	0	2000	1200	350	25	0	3575
INDUCCIÓN	8	39	4	1	0	0	3900	300	50	0	0	4250
	9	26	7	10	1	0	2600	525	500	25	0	3650
												55825

TABLA 3.2.2.5 Distribución de la preguntas de acuerdo al curso de capacitación que se evalúa.

La tabla 3.2.2.6 muestra los factores evaluados de acuerdo al valor ideal que se debieran encontrar y el valor real en el que se encuentran, así como el porcentaje que este representa; así como también el gráfico 3.2.2.6.1 muestra la distribución de los mismos.

FACTOR	IDEAL	REAL	%
AMBIENTE DE TRABAJO	13200	8950	67.80%
COMUNICACIÓN	17600	14475	82.24%
INTERNO	8800	7900	89.77%
LIDERAZGO	8800	6875	78.13%
MOTIVACION	13200	10950	82.95%
TRABAJO EN EQUIPO	8800	6675	75.85%

Tabla 3.2.2.6 Factores con valor ideal, real y porcentaje representativo.

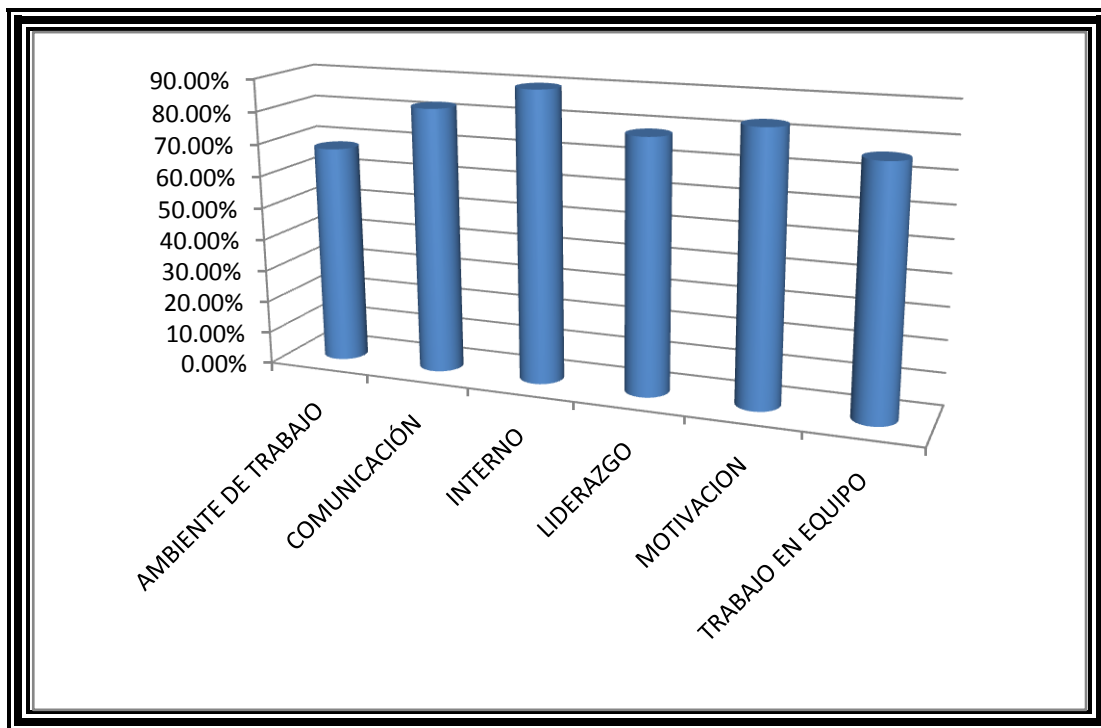


Gráfico 3.2.2.6.1

La tabla 3.2.2.7 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal, el valor real en que se encuentran y el porcentaje que representan; así como también el gráfico 3.2.2.7.1 muestra la distribución de los mismos.

CURSO	IDEAL	REAL	%
MOTIVACIÓN	8800	6675	24.15%
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	13200	10450	20.83%
SENSIBILIDAD A LA CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN)	8800	7900	10.23%
LIDERAZGO	13200	11150	15.53%
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	4400	3425	22.16%
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	8800	6775	23.01%
TRABAJO EN EQUIPO	8800	7600	13.64%
ESTRÉS LABORAL	4400	1850	57.95%

Tabla 3.2.2.7 Cursos de capacitación evaluados con valor ideal, valor real y porcentaje representativo.

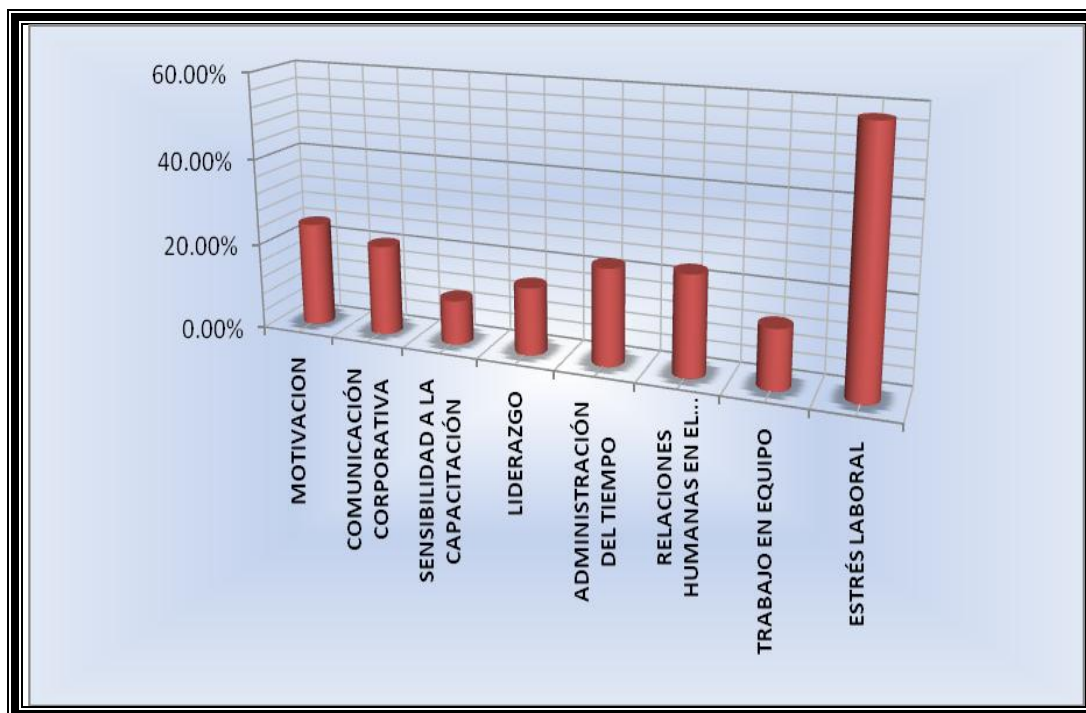


Gráfico 3.2.2.7.

El gráfico 3.2.2.7.2 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal (series 1) y el valor real en el que se encuentra el personal evaluado (series 2).

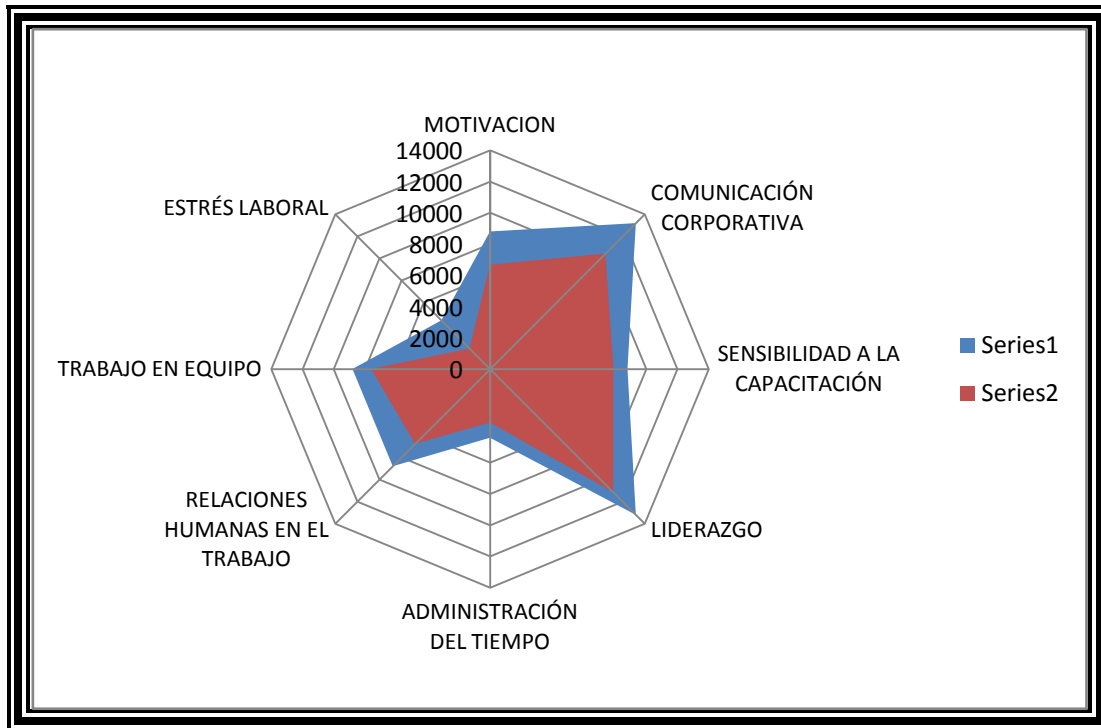


Gráfico 3.2.2.7.2

3.2.3. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA ULTRA.

La tabla 3.2.3.1 muestra la captura del DNC aplicado a la empresa ULTRA. (En el caso de esta empresa, la muestra es pequeña por lo cual se concentra en esta tabla y no en los anexos).

RE AC TIV O	E V 1	E V 2	E V 3	E V 4	E V 5	E V 6	E V 7	E V 8	E V 9	E V 0	E V 1	E V 2	E V 3	E V 4	E V 5	E V 6	E V 7	E V 8	E V 9	E V 0	E V 1	E V 2	E V 3	E V 4	E V 5	E V 6	E V 7	E V 8	E V 9
1	b	a	a	b	a	b	b	b	b	b	b	a	a	b	a	a	a	c	c	c	a	b	a	b	a	a	b	b	c
2	d	a	a	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	a	a	e	a	a	a	a	a	a
3	c	c	d	c	e	d	e	d	e	d	c	e	c	d	d	c	c	c	c	c	d	c	a	d	e	d	c	c	c
4	c	c	a	d	d	c	b	c	e	c	d	d	b	c	c	c	c	c	c	c	c	b	a	d	e	d	d	b	c
5	b	a	a	b	a	b	d	b	c	a	b	a	b	c	a	a	b	a	c	a	a	a	e	b	a	c	b	c	a
6	a	a	a	a	a	b	d	b	a	a	c	a	a	b	c	a	c	b	b	c	a	b	a	b	a	a	a	b	b
7	c	a	a	b	c	c	e	c	d	c	d	a	b	c	c	a	c	c	e	d	b	c	e	c	b	c	b	d	d
8	a	a	b	a	a	a	b	a	a	a	c	a	b	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	a	a
9	e	c	c	b	c	b	e	b	d	e	c	a	a	b	a	c	c	d	e	c	b	a	e	c	a	c	a	a	c
10	d	c	e	d	c	c	d	c	c	d	d	e	e	c	e	e	e	e	c	c	e	d	a	d	e	e	d	e	d
11	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	d	b	a	a	a	a	a	a	a	b	d	a	a	a	a	a	a
12	c	d	d	b	b	d	d	b	d	b	c	c	a	d	b	b	b	b	d	d	b	c	e	b	b	b	d	c	c
13	b	b	a	a	b	b	b	b	c	b	b	a	b	b	a	b	b	c	b	b	b	b	c	b	b	b	b	c	b
14	a	b	b	a	b	a	c	a	a	a	c	a	b	a	c	a	a	c	b	a	a	b	e	c	a	a	a	a	a
15	a	a	a	a	a	a	e	a	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	e	b	a	a	a	a	a
16	a	a	a	a	a	a	e	b	a	a	c	a	b	b	a	a	a	c	b	c	b	b	e	b	a	b	b	a	b

Tabla 3.2.3.1 Captura DNC.

En la tabla 3.2.3.2 Se indican en la primera columna el curso que se evalúa, en la segunda columna el factor que se evalúa y en la tercer columna la pregunta que corresponde al factor evaluado y curso respectivamente.

CURSOS	Factores evaluados	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	ambiente de trabajo	16.- ¿Considera que dentro del área existe una adecuada planeación de las actividades?
INDUCCIÓN	indicador interno	8.- ¿Conoce de forma clara las actividades de su puesto?
INDUCCIÓN	indicador interno	9.- ¿Ha recibido capacitación de cómo realizar las actividades propias de su puesto?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	2.- ¿Como considera que se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	3.-¿ Considera que en su equipo de trabajo existen conflictos derivados de la falta de comunicación?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	5.- ¿Considera que dentro de la empresa se manejan medios de comunicación eficientes (juntas, pizarrón informativo, anuncios, boletines, etc.)?
ESTRÉS LABORAL	ambiente de trabajo	4.- ¿Considera que el nivel de estrés dentro de la empresa es?:
LIDERAZGO	liderazgo	14.- ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?
LIDERAZGO	liderazgo	10.- ¿Considera que el estilo de liderazgo de su jefe es el más adecuado para el desarrollo de sus funciones?
LIDERAZGO	motivación	15.- ¿Usted se siente comprometido con los objetivos de su área de trabajo?
MOTIVACIÓN	motivación	6.- ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?
MOTIVACIÓN	motivación	7.- ¿Es considerado en la toma de decisiones?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	ambiente de trabajo	13.- ¿Conoce cuales son las actividades que realiza el personal con el que usted tiene contacto dentro o fuera de la empresa?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	trabajo en equipo	12.- ¿Considera que las relaciones con el personal de otras áreas dentro de la empresa son?:
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación	11.- Cuando dentro de su trabajo tiene algún problema, usted generalmente acude a
TRABAJO EN EQUIPO	trabajo en equipo	1.- ¿Considera que en su área de trabajo existe colaboración entre todos los integrantes?

Tabla 3.2.3.2 Distribución de preguntas de acuerdo al curso y factor evaluado.

La tabla 3.2.3.3 muestra el total de respuestas obtenidas en la aplicación del DNC, de acuerdo a cada pregunta y la ponderación correspondiente para cada inciso, es decir:

- Un valor de **100** para las respuestas de SIEMPRE; SE DA LIBREMENTE; MUY ALTO; COORDINADOR JEFE O SUPERVISOR; MUY BUENA; y LAS CONOZCO PERFECTAMENTE;
- Un valor de **75** para las respuestas de CASI SIEMPRE, SE PROHIBE LA COMUNICACIÓN ABIERTA; ALTO, CON FRECUENCIA; COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DEL ÁREA; BUENA; y LAS CONOZCO PARCIALMENTE.
- Un valor de **50** para las respuestas de ALGUNAS VECES; CASI NO SE DA; MEDIO; COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL ÁREA; CORDIAL; y LAS DESCONOZCO COMPLETAMENTE.
- Un valor de **25** para las respuestas de CASI NUNCA; ESTA LIMITADA; BAJO; AFRONTA LOS PROBLEMAS SOLO; y REGULAR. Finalmente
- Un valor de **0** para las respuestas de NUNCA; NO EXISTE y MALA.

REACTIVO	A	B	C	D	E	S/C	TOTAL	A	B	C	D	E
1	12	13	4	0	0	0	29	100	75	50	25	0
2	25	0	1	2	1	0	29	100	75	50	25	0
3	1	0	14	9	5	0	29	0	25	50	75	100
4	2	4	14	7	2	0	29	0	25	50	75	100
5	13	9	5	1	1	0	29	100	75	50	25	0
6	15	9	4	1	0	0	29	100	75	50	25	0
7	4	5	12	5	3	0	29	100	75	50	25	0
8	22	6	1	0	0	0	29	100	75	50	25	0
9	7	5	10	2	5	0	29	100	75	50	25	0
10	1	0	8	9	11	0	29	0	25	50	75	100
11	24	3	0	2	0	0	29	100	75	50	25	0
12	1	12	6	9	1	0	29	100	75	50	25	0
13	4	21	4	0	0	0	29	100	75	50	25	0
14	17	6	5	0	1	0	29	100	75	50	25	0
15	23	3	1	0	2	0	29	100	75	50	25	0
16	14	10	3	0	2	0	29	100	75	50	25	0
							29					

TABLA 3.2.3.3 Total respuestas por reactivo y ponderación correspondiente.

La tabla 3.2.3.4 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa, y de acuerdo a la ponderación los valores que arroja

DIMENSIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
AMBIENTE DE TRABAJO	16	14	10	3	0	2	1400	750	150	0	0	2300
	4	2	4	14	7	2	0	100	700	525	200	1525
	13	4	21	4	0	0	400	1575	200	0	0	2175
COMUNICACIÓN	2	25	0	1	2	1	2500	0	50	50	0	2600
	3	1	0	14	9	5	0	0	700	675	500	1875
	5	13	9	5	1	1	1300	675	250	25	0	2250
	11	24	3	0	2	0	2400	225	0	50	0	2675
INDUCCIÓN	8	22	6	1	0	0	2200	450	50	0	0	2700
	9	7	5	10	2	5	700	375	500	50	0	1625
LIDERAZGO	10	1	0	8	9	11	0	0	400	675	1100	2175
	14	17	6	5	0	1	1700	450	250	0	0	2400
MOTIVACIÓN	15	23	3	1	0	2	2300	225	50	0	0	2575
	6	15	9	4	1	0	1500	675	200	25	0	2400
	7	4	5	12	5	3	400	375	600	125	0	1500
TRABAJO EN EQUIPO	1	12	13	4	0	0	1200	975	200	0	0	2375
	12	1	12	6	9	1	100	900	300	225	0	1525
												34675

Tabla 3.2.3.4 Distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa.

La tabla 3.2.3.5 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a los cursos en que se clasifican y los valores que arroja.

CAPACITACIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	16	14	10	3	0	2	1400	750	150	0	0	2300
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2	25	0	1	2	1	2500	0	50	50	0	2600
	3	1	0	14	9	5	0	0	700	675	500	1875
	5	13	9	5	1	1	1300	675	250	25	0	2250
ESTRÉS LABORAL	4	2	4	14	7	2	0	100	700	525	200	1525
LIDERAZGO	10	1	0	8	9	11	0	0	400	675	1100	2175
	14	17	6	5	0	1	1700	450	250	0	0	2400
	15	23	3	1	0	2	2300	225	50	0	0	2575
MOTIVACIÓN	6	15	9	4	1	0	1500	675	200	25	0	2400
	7	4	5	12	5	3	400	375	600	125	0	1500
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	12	1	12	6	9	1	100	900	300	225	0	1525
	13	4	21	4	0	0	400	1575	200	0	0	2175
TRABAJO EN EQUIPO	11	24	3	0	2	0	2400	225	0	50	0	2675
	1	12	13	4	0	0	1200	975	200	0	0	2375
INDUCCIÓN	8	22	6	1	0	0	2200	450	50	0	0	2700
	9	7	5	10	2	5	700	375	500	50	0	1625
												34675

TABLA 3.2.3.5 Distribución de la preguntas de acuerdo al curso de capacitación que se evalúa.

La tabla 3.2.3.6 muestra los factores evaluados de acuerdo al valor ideal que se debieran encontrar y el valor real en el que se encuentran, así como el porcentaje que este representa; así como también el gráfico 3.2.3.6.1 muestra la distribución de los mismos.

FACTOR	IDEAL	REAL	%
AMBIENTE DE TRABAJO	8700	6000	68.97%
COMUNICACIÓN	11600	9400	81.03%
INTERNO	5800	4325	74.57%
LIDERAZGO	5800	4575	78.88%
MOTIVACIÓN	8700	6475	74.43%
TRABAJO EN EQUIPO	5800	3900	67.24%

Tabla 3.2.3.6 Factores con valor ideal, real y porcentaje representativo.

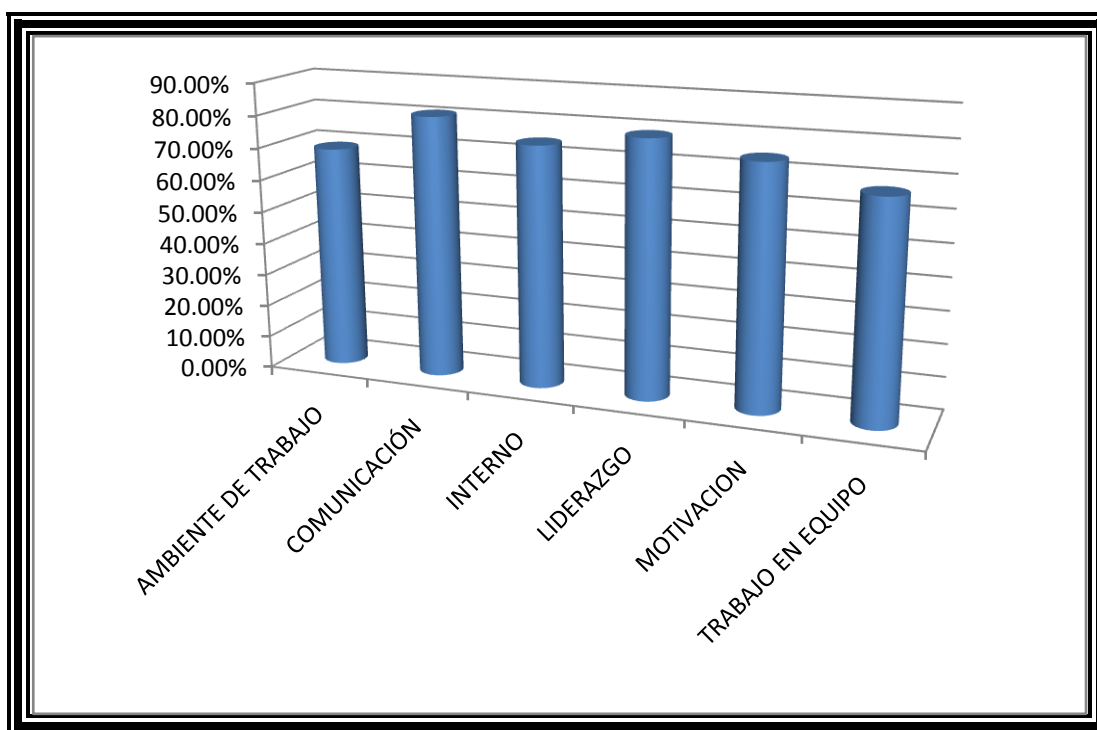


Gráfico 3.2.3.6.1

La tabla 3.2.3.7 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal, el valor real en que se encuentran y el porcentaje que representan; así como también el gráfico 3.2.3.7.1 muestra la distribución de los mismos.

CURSO	IDEAL	REAL	%
MOTIVACIÓN	5800	3900	32.76%
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	8700	6725	22.70%
SENSIBILIDAD A LA CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN)	5800	4325	25.43%
LIDERAZGO	8700	7150	17.82%
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	2900	2300	20.69%
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	5800	3700	36.21%
TRABAJO EN EQUIPO	5800	5050	12.93%
ESTRÉS LABORAL	2900	1525	47.41%

Tabla 3.2.3.7 Cursos de capacitación evaluados con valor ideal, valor real y porcentaje representativo.

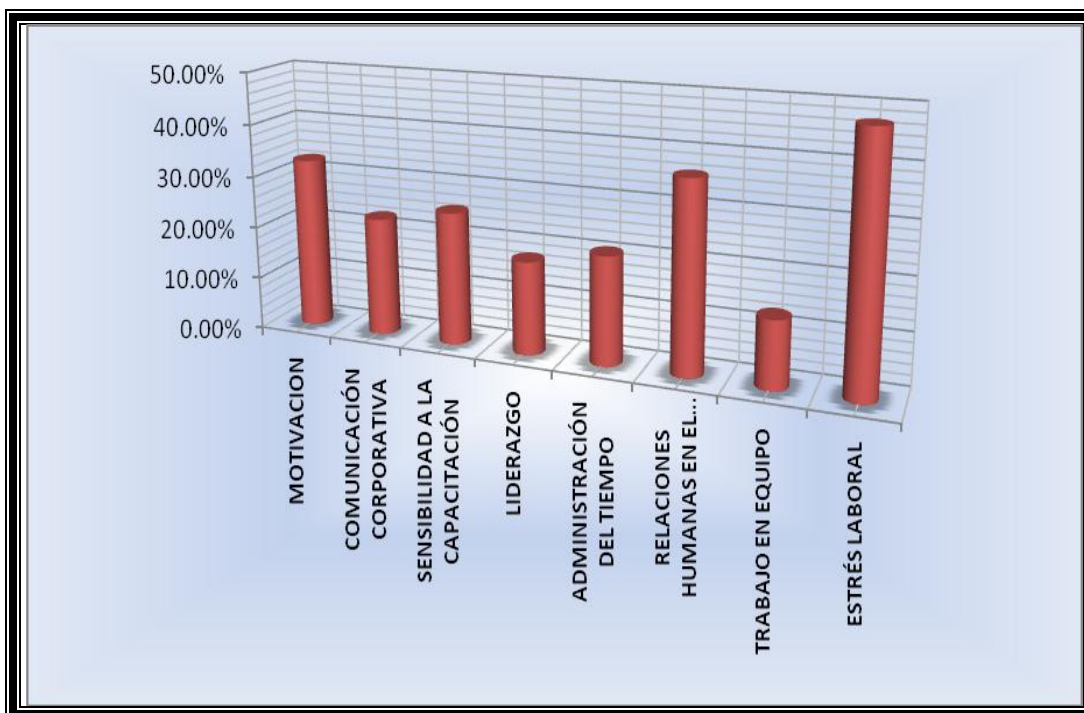


Gráfico 3.2.3.7.1

El gráfico 3.2.3.7.2 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal (series 1) y el valor real en el que se encuentra el personal evaluado (series 2).

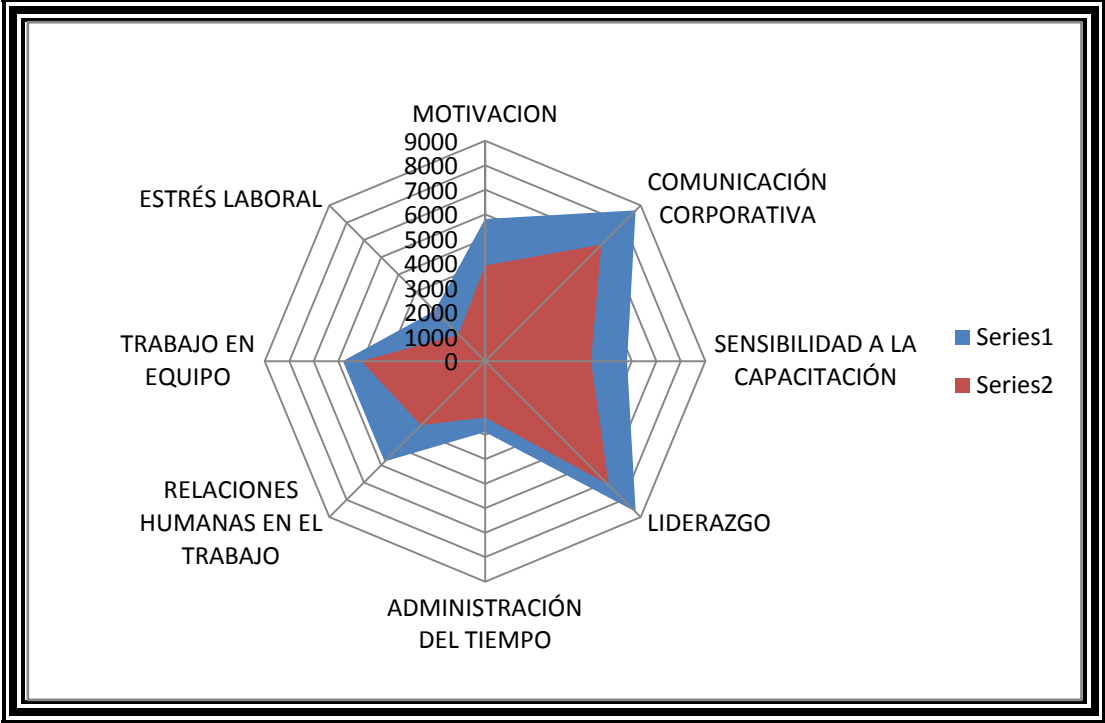


Gráfico 3.2.3.7.2

3.2.4. Caso de Estudio: Personal Operativo EMPRESA APOLO.

La tabla 3.2.4.1 muestra la captura del DNC aplicado a la empresa APOLO. (En el caso de esta empresa, la muestra es pequeña por lo cual se concentra en esta tabla y no en los anexos)

REACTIVO	EV 1	EV 2	EV 3	EV 4	EV 5	EV 6	EV 7	EV 8	EV 9	EV 10	EV 11	EV 12	EV 13	EV 14	EV 15	EV 16
1	a	a	c	b	a	b	c	a	c	c	c	c	c	c	b	b
2	a	a	a	a	a	d	a	b	c	c	a	a	a	d	d	a
3	d	c	c	a	d	a	c	c	c	c	e	d	c	d	c	c
4	c	c	b	c	b	b	b	c	b	b	b	b	b	b	a	b
5	a	a	a	a	a	c	c	d	c	c	c	c	d	c	c	b
6	a	a	a	a	a	a	c	a	a	d	c	a	c	a	c	b
7	c	b	c	b	c	c	c	c	a	d	c	c	b	c	c	c
8	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	b	c	b	a	a	a
9	c	b	c	a	b	e	c	c	c	d	c	c	c	c	e	b
10	e	e	c	d	e	c	c	c	c	c	d	b	d	d	c	d
11	a	a	b	a	a	b	a	d	b	a	a	a	a	a	a	a
12	b	d	d	b	b	d	c	b	b	b	d	d	b	c	c	d
13	b	b	c	b	b	b	c	b	b	b	b	b	a	a	b	b
14	a	a	a	a	b	a	b	a	b	b	b	c	a	a	a	a
15	a	a	a	a	a	a	b	a	a	c	b	a	a	a	a	a
16	a	a	c	c	b	a	b	c	b	d	c	c	b	b	b	b

Tabla 3.2.4.1 Captura DNC.

En la tabla 3.2.4.2 Se indican en la primera columna el curso que se evalúa, en la segunda columna el factor que se evalúa y en la tercer columna la pregunta que corresponde al factor evaluado y curso respectivamente

CURSOS	Factores evaluados	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	ambiente de trabajo	16.- ¿Considera que dentro del área existe una adecuada planeación de las actividades?
INDUCCIÓN	indicador interno	8.- ¿Conoce de forma clara las actividades de su puesto?
INDUCCIÓN	indicador interno	9.- ¿Ha recibido capacitación de cómo realizar las actividades propias de su puesto?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	2.- ¿Como considera que se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	3.- ¿Considera que en su equipo de trabajo existen conflictos derivados de la falta de comunicación?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	5.- ¿Considera que dentro de la empresa se manejan medios de comunicación eficientes (juntas, pizarrón informativo, anuncios, boletines, etc.)?
ESTRÉS LABORAL	ambiente de trabajo	4.- ¿Considera que el nivel de estrés dentro de la empresa es?:
LIDERAZGO	liderazgo	14.- ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?
LIDERAZGO	liderazgo	10.- ¿Considera que el estilo de liderazgo de su jefe es el más adecuado para el desarrollo de sus funciones?
LIDERAZGO	motivación	15.- ¿Usted se siente comprometido con los objetivos de su área de trabajo?
MOTIVACIÓN	motivación	6.- ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?
MOTIVACIÓN	motivación	7.- ¿Es considerado en la toma de decisiones?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	ambiente de trabajo	13.- ¿Conoce cuales son las actividades que realiza el personal con el que usted tiene contacto dentro o fuera de la empresa?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	trabajo en equipo	12.- ¿Considera que las relaciones con el personal de otras áreas dentro de la empresa son?:
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación	11.- Cuando dentro de su trabajo tiene algún problema, usted generalmente acude a
TRABAJO EN EQUIPO	trabajo en equipo	1.- ¿Considera que en su área de trabajo existe colaboración entre todos los integrantes?

Tabla 3.2.4.2 Distribución de preguntas de acuerdo al curso y factor evaluado.

La tabla 3.2.4.3 muestra el total de respuestas obtenidas en la aplicación del DNC, de acuerdo a cada pregunta y la ponderación correspondiente para cada inciso, es decir:

- Un valor de **100** para las respuestas de SIEMPRE; SE DA LIBREMENTE; MUY ALTO; COORDINADOR JEFE O SUPERVISOR; MUY BUENA; y LAS CONOZCO PERFECTAMENTE;
- Un valor de **75** para las respuestas de CASI SIEMPRE, SE PROHIBE LA COMUNICACIÓN ABIERTA; ALTO, CON FRECUENCIA; COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DEL ÁREA; BUENA; y LAS CONOZCO PARCIALMENTE.
- Un valor de **50** para las respuestas de ALGUNAS VECES; CASI NO SE DA; MEDIO; COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL ÁREA; CORDIAL; y LAS DESCONOZCO COMPLETAMENTE.
- Un valor de **25** para las respuestas de CASI NUNCA; ESTA LIMITADA; BAJO; AFRONTA LOS PROBLEMAS SOLO; y REGULAR. Finalmente
- Un valor de **0** para las respuestas de NUNCA; NO EXISTE y MALA.

REACTIVO	A	B	C	D	E	S/C	TOTAL	A	B	C	D	E
1	4	4	8	0	0	0	16	100	75	50	25	0
2	10	1	2	3	0	0	16	100	75	50	25	0
3	2	0	9	4	1	0	16	0	25	50	75	100
4	1	11	4	0	0	0	16	0	25	50	75	100
5	5	1	8	2	0	0	16	100	75	50	25	0
6	10	1	4	1	0	0	16	100	75	50	25	0
7	1	3	11	1	0	0	16	100	75	50	25	0
8	12	3	1	0	0	0	16	100	75	50	25	0
9	1	3	9	1	2	0	16	100	75	50	25	0
10	0	1	7	5	3	0	16	0	25	50	75	100
11	12	3	0	1	0	0	16	100	75	50	25	0
12	0	7	3	6	0	0	16	100	75	50	25	0
13	2	12	2	0	0	0	16	100	75	50	25	0
14	10	5	1	0	0	0	16	100	75	50	25	0
15	13	2	1	0	0	0	16	100	75	50	25	0
16	3	7	5	1	0	0	16	100	75	50	25	0
							16					

TABLA 3.2.4.3 Total respuestas por reactivo y ponderación correspondiente.

La tabla 3.2.4.4 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa, y de acuerdo a la ponderación los valores que arroja.

DIMENSIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
AMBIENTE DE TRABAJO	16	3	7	5	1	0	300	525	250	25	0	1100
	4	1	11	4	0	0	0	275	200	0	0	475
	13	2	12	2	0	0	200	900	100	0	0	1200
COMUNICACIÓN	2	10	1	2	3	0	1000	75	100	75	0	1250
	3	2	0	9	4	1	0	0	450	300	100	850
	5	5	1	8	2	0	500	75	400	50	0	1025
	11	12	3	0	1	0	1200	225	0	25	0	1450
INTERNO	8	12	3	1	0	0	1200	225	50	0	0	1475
	9	1	3	9	1	2	100	225	450	25	0	800
LIDERAZGO	10	0	1	7	5	3	0	25	350	375	300	1050
	14	10	5	1	0	0	1000	375	50	0	0	1425
MOTIVACIÓN	15	13	2	1	0	0	1300	150	50	0	0	1500
	6	10	1	4	1	0	1000	75	200	25	0	1300
	7	1	3	11	1	0	100	225	550	25	0	900
TRABAJO EN EQUIPO	1	4	4	8	0	0	400	300	400	0	0	1100
	12	0	7	3	6	0	0	525	150	150	0	825
												17725

Tabla 3.2.4.4 Distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa.

La tabla 3.2.4.5 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a los cursos en que se clasifican y los valores que arroja.

CAPACITACIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	16	3	7	5	1	0	300	525	250	25	0	1100
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2	10	1	2	3	0	1000	75	100	75	0	1250
	3	2	0	9	4	1	0	0	450	300	100	850
	5	5	1	8	2	0	500	75	400	50	0	1025
ESTRÉS LABORAL	4	1	11	4	0	0	0	275	200	0	0	475
LIDERAZGO	10	0	1	7	5	3	0	25	350	375	300	1050
	14	10	5	1	0	0	1000	375	50	0	0	1425
	15	13	2	1	0	0	1300	150	50	0	0	1500
MOTIVACIÓN	6	10	1	4	1	0	1000	75	200	25	0	1300
	7	1	3	11	1	0	100	225	550	25	0	900
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	12	0	7	3	6	0	0	525	150	150	0	825
	13	2	12	2	0	0	200	900	100	0	0	1200
TRABAJO EN EQUIPO	11	12	3	0	1	0	1200	225	0	25	0	1450
	1	4	4	8	0	0	400	300	400	0	0	1100
INDUCCIÓN	8	12	3	1	0	0	1200	225	50	0	0	1475
	9	1	3	9	1	2	100	225	450	25	0	800
												17725

TABLA 3.2.4.5 Distribución de la preguntas de acuerdo al curso de capacitación que se evalúa.

La tabla 3.2.4.6 muestra los factores evaluados de acuerdo al valor ideal que se debieran encontrar y el valor real en el que se encuentran, así como el porcentaje que este representa; así como también el gráfico 3.2.4.6.1 muestra la distribución de los mismos.

FACTOR	IDEAL	REAL	%
AMBIENTE DE TRABAJO	4800	2775	57.81%
COMUNICACIÓN	6400	4575	71.48%
INTERNO	3200	2275	71.09%
LIDERAZGO	3200	2475	77.34%
MOTIVACIÓN	4800	3700	77.08%
TRABAJO EN EQUIPO	3200	1925	60.16%

Tabla 3.2.4.6 Factores con valor ideal, real y porcentaje representativo.

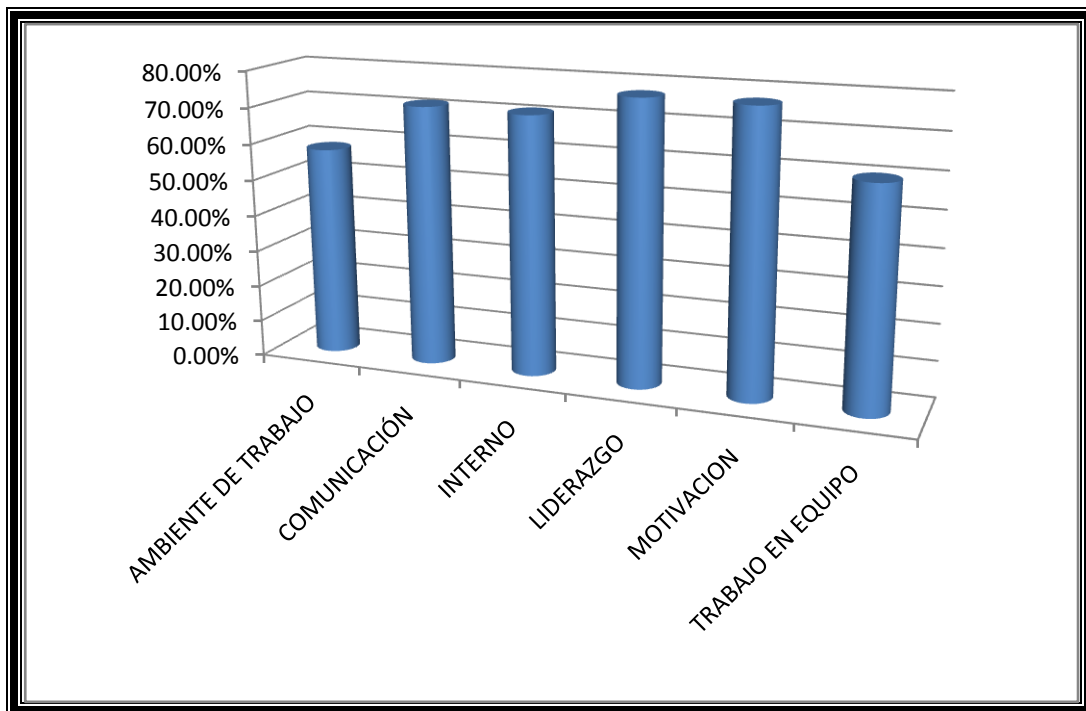


Gráfico 3.2.4.6.1

La tabla 3.2.4.7 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal, el valor real en que se encuentran y el porcentaje que representan; así como también el gráfico 3.2.4.7.1 muestra la distribución de los mismos.

CURSO	IDEAL	REAL	%
MOTIVACIÓN	3200	2200	31.25%
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	4800	3125	34.90%
SENSIBILIDAD A LA CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN)	3200	2275	28.91%
LIDERAZGO	4800	3975	17.19%
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	1600	1100	31.25%
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	3200	2025	36.72%
TRABAJO EN EQUIPO	3200	2550	20.31%
ESTRÉS LABORAL	1600	475	70.31%

Tabla 3.2.4.7 Cursos de capacitación evaluados con valor ideal, valor real y porcentaje representativo.

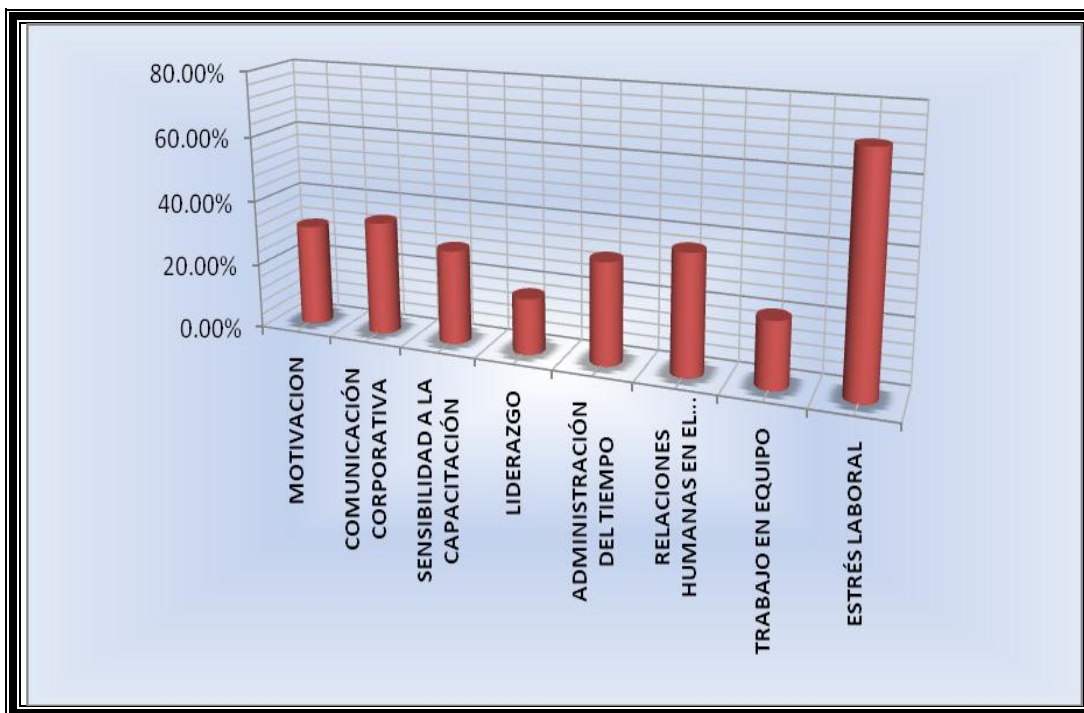


Gráfico 3.2.4.7.1

El gráfico 3.2.4.7.2 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal (series 1) y el valor real en el que se encuentra el personal evaluado (series 2).

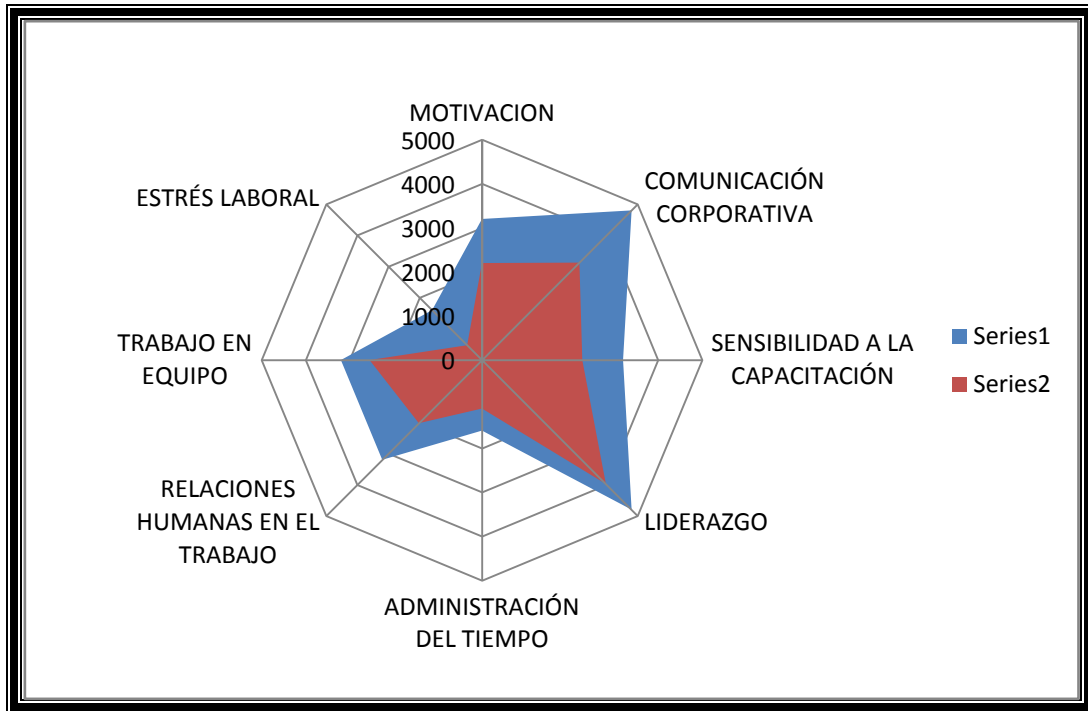


Gráfico 3.2.4.7.2

3.2.5. Caso de Estudio: Personal Administrativo de Grupo Espinosa (PEGASO, INGRAMEX, APOLO, ULTRA, DIGITAL PRESS Y EGA).

La tabla 3.2.5.1 muestra la captura del DNC aplicado a las empresas PEGASO, INGRAMEX, APOLO, ULTRA, DIGITAL PRESS y EGA (Se muestra un porcentaje, la captura completa se muestra en el anexo 3 del proyecto).

REACTIVO	E V1	E V2	E V3	E V4	E V5	E V6	E V7	E V8	E V9	EV 10	EV 11	EV 12	EV 13	EV 14	EV 15	EV 16	EV 17	EV 18	EV 19	EV 20
1	c	a	c	b	b	b	b	b	a	a	a	b	b	c	b	a	b	a	b	c
2	c	c	c	a	d	a	a	c	d	c	a	d	d	c	a	d	a	c	a	d
3	b	d	c	d	c	c	d	d	d	c	e	d	c	c	c	a	d	d	c	a
4	c	c	b	c	b	c	b	b	b	d	c	b	b	a	c	b	a	b	b	a
5	c	c	c	b	c	b	b	d	c	a	c	c	b	c	d	c	a	d	c	d
6	c	b	c	b	c	b	b	d	c	a	b	b	c	c	c	b	a	c	c	c
7	c	c	c	b	b	c	c	d	c	c	b	b	b	c	b	c	a	a	b	c
8	a	b	b	a	b	a	b	a	a	b	a	a	b	a	b	d	a	b	a	a
9	c	c	c	c	d	b	c	e	d	a	d	c	d	c	c	d	a	e	c	a
10	c	d	e	e	d	d	d	d	b	e	b	c	c	d	e	c	c	e	d	e
11	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	d	d	a	a	a	a	b	a	a
12	e	b	b	b	b	c	c	c	d	c	c	b	c	d	b	c	a	c	d	c
13	b	a	b	b	b	b	b	b	c	b	b	b	a	b	b	c	a	b	a	b
14	a	c	c	b	a	b	c	a	c	d	a	c	a	a	c	c	a	a	a	a
15	a	b	b	a	a	b	b	a	a	a	a	b	a	a	b	a	a	a	b	a
16	c	b	c	b	b	b	b	b	d	b	c	b	c	c	b	e	a	b	b	c

Tabla 3.2.5.1 Captura DNC.

En la tabla 3.2.5.2 Se indican en la primera columna el curso que se evalúa, en la segunda columna el factor que se evalúa y en la tercera columna la pregunta que corresponde al factor evaluado y curso respectivamente.

CURSOS	Factores evaluados	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	ambiente de trabajo	16.- ¿Considera que dentro del área existe una adecuada planeación de las actividades?
INDUCCIÓN	indicador interno	8.- ¿Conoce de forma clara las actividades de su puesto?
INDUCCIÓN	indicador interno	9.- ¿Ha recibido capacitación de cómo realizar las actividades propias de su puesto?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	2.- ¿Como considera que se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	3.- ¿Considera que en su equipo de trabajo existen conflictos derivados de la falta de comunicación?
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Comunicación	5.- ¿Considera que dentro de la empresa se manejan medios de comunicación eficientes (juntas, pizarrón informativo, anuncios, boletines, etc.)?
ESTRÉS LABORAL	ambiente de trabajo	4.- ¿Considera que el nivel de estrés dentro de la empresa es?:
LIDERAZGO	liderazgo	14.- ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?
LIDERAZGO	liderazgo	10.- ¿Considera que el estilo de liderazgo de su jefe es el más adecuado para el desarrollo de sus funciones?
LIDERAZGO	motivación	15.- ¿Usted se siente comprometido con los objetivos de su área de trabajo?
MOTIVACIÓN	motivación	6.- ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?
MOTIVACIÓN	motivación	7.- ¿Es considerado en la toma de decisiones?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	ambiente de trabajo	13.- ¿Conoce cuales son las actividades que realiza el personal con el que usted tiene contacto dentro o fuera de la empresa?
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	trabajo en equipo	12.- ¿Considera que las relaciones con el personal de otras áreas dentro de la empresa son?:
TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación	11.- Cuando dentro de su trabajo tiene algún problema, usted generalmente acude a
TRABAJO EN EQUIPO	trabajo en equipo	1.- ¿Considera que en su área de trabajo existe colaboración entre todos los integrantes?

Tabla 3.2.5.2 Distribución de preguntas de acuerdo al curso y factor evaluado.

La tabla 3.2.5.3 muestra el total de respuestas obtenidas en la aplicación del DNC, de acuerdo a cada pregunta y la ponderación correspondiente para cada inciso, es decir:

- Una valor de **100** para las respuestas de SIEMPRE; SE DA LIBREMENTE; MUY ALTO; COORDINADOR JEFE O SUPERVISOR; MUY BUENA; y LAS CONOZCO PERFECTAMENTE;
- Un valor de **75** para las respuestas de CASI SIEMPRE, SE PROHIBE LA COMUNICACIÓN ABIERTA; ALTO, CON FRECUENCIA; COMPAÑEROS DE TRABAJO DENTRO DEL ÁREA; BUENA; y LAS CONOZCO PARCIALMENTE.
- Un valor de **50** para las respuestas de ALGUNAS VECES; CASI NO SE DA; MEDIO; COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL ÁREA; CORDIAL; y LAS DESCONOZCO COMPLETAMENTE.
- Un valor de **25** para las respuestas de CASI NUNCA; ESTA LIMITADA; BAJO; AFRONTA LOS PROBLEMAS SOLO; y REGULAR. Finalmente
- Un valor de **0** para las respuestas de NUNCA; NO EXISTE y MALA.

REACTIVO	A	B	C	D	E	S/C	TOTAL	A	B	C	D	E
1	14	18	8	1	0	0	41	100	75	50	25	0
2	22	0	7	11	1	0	41	100	75	50	25	0
3	5	2	19	11	4	0	41	0	25	50	75	100
4	10	15	13	3	0	0	41	0	25	50	75	100
5	8	11	12	9	1	0	41	100	75	50	25	0
6	11	12	16	2	0	0	41	100	75	50	25	0
7	4	13	19	4	1	0	41	100	75	50	25	0
8	27	11	1	2	0	0	41	100	75	50	25	0
9	10	4	14	9	4	0	41	100	75	50	25	0
10	1	2	9	12	17	0	41	0	25	50	75	100
11	31	6	0	4	0	0	41	100	75	50	25	0
12	2	15	15	6	3	0	41	100	75	50	25	0
13	6	32	3	0	0	0	41	100	75	50	25	0
14	28	4	8	1	0	0	41	100	75	50	25	0
15	32	8	1	0	0	0	41	100	75	50	25	0
16	6	21	10	3	1	0	41	100	75	50	25	0
							41					

TABLA 3.2.5.3 Total respuestas por reactivo y ponderación correspondiente.

La tabla 3.2.5.4 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa, y de acuerdo a la ponderación los valores que arroja.

DIMENSIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
AMBIENTE DE TRABAJO	16	6	21	10	3	1	600	1575	500	75	0	2750
	4	10	15	13	3	0	0	375	650	225	0	1250
	13	6	32	3	0	0	600	2400	150	0	0	3150
COMUNICACIÓN	2	22	0	7	11	1	2200	0	350	275	0	2825
	3	5	2	19	11	4	0	50	950	825	400	2225
	5	8	11	12	9	1	800	825	600	225	0	2450
	11	31	6	0	4	0	3100	450	0	100	0	3650
INDUCCIÓN	8	27	11	1	2	0	2700	825	50	50	0	3625
	9	10	4	14	9	4	1000	300	700	225	0	2225
LIDERAZGO	10	1	2	9	12	17	0	50	450	900	1700	3100
	14	28	4	8	1	0	2800	300	400	25	0	3525
MOTIVACIÓN	15	32	8	1	0	0	3200	600	50	0	0	3850
	6	11	12	16	2	0	1100	900	800	50	0	2850
	7	4	13	19	4	1	400	975	950	100	0	2425
TRABAJO EN EQUIPO	1	14	18	8	1	0	1400	1350	400	25	0	3175
	12	2	15	15	6	3	200	1125	750	150	0	2225
												45300

Tabla 3.2.5.4 Distribución de las preguntas de acuerdo a la dimensión que se evalúa.

La tabla 3.2.5.5 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo a los cursos en que se clasifican y los valores que arroja.

CAPACITACIÓN	REACTIVO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	16	6	21	10	3	1	600	1575	500	75	0	2750
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2	22	0	7	11	1	2200	0	350	275	0	2825
	3	5	2	19	11	4	0	50	950	825	400	2225
	5	8	11	12	9	1	800	825	600	225	0	2450
ESTRÉS LABORAL	4	10	15	13	3	0	0	375	650	225	0	1250
LIDERAZGO	10	1	2	9	12	17	0	50	450	900	1700	3100
	14	28	4	8	1	0	2800	300	400	25	0	3525
	15	32	8	1	0	0	3200	600	50	0	0	3850
MOTIVACION	6	11	12	16	2	0	1100	900	800	50	0	2850
	7	4	13	19	4	1	400	975	950	100	0	2425
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	12	2	15	15	6	3	200	1125	750	150	0	2225
	13	6	32	3	0	0	600	2400	150	0	0	3150
TRABAJO EN EQUIPO	11	31	6	0	4	0	3100	450	0	100	0	3650
	1	14	18	8	1	0	1400	1350	400	25	0	3175
INDUCCIÓN	8	27	11	1	2	0	2700	825	50	50	0	3625
	9	10	4	14	9	4	1000	300	700	225	0	2225
												45300

TABLA 3.2.5.5 Distribución de la preguntas de acuerdo al curso de capacitación que se evalúa.

La tabla 3.2.5.6 muestra los factores evaluados de acuerdo al valor ideal que se debieran encontrar y el valor real en el que se encuentran, así como el porcentaje que este representa; así como también el gráfico 3.2.5.6.1 muestra la distribución de los mismos.

FACTOR	IDEAL	REAL	%
AMBIENTE DE TRABAJO	12300	7150	58.13%
COMUNICACIÓN	16400	11150	67.99%
INDUCCIÓN	8200	5850	71.34%
LIDERAZGO	8200	6625	80.79%
MOTIVACIÓN	12300	9125	74.19%
TRABAJO EN EQUIPO	8200	5400	65.85%

Tabla 3.2.5.6 Factores con valor ideal, real y porcentaje representativo.

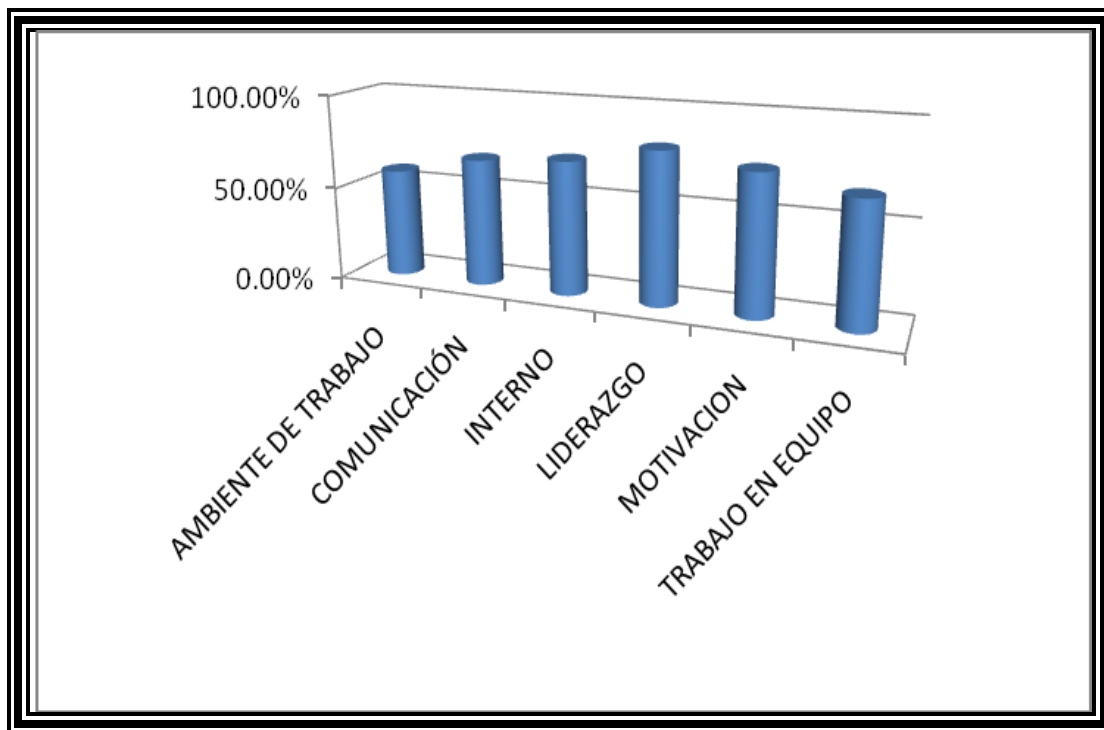


Gráfico 3.2.5.6.1

La tabla 3.2.5.7 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal, el valor real en que se encuentran y el porcentaje que representan; así como también el gráfico 3.2.5.7.1 muestra la distribución de los mismos.

CURSO	IDEAL	REAL	%
MOTIVACIÓN	8200	5275	35.67%
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	12300	7500	39.02%
SENSIBILIDAD A LA CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN)	8200	5850	28.66%
LIDERAZGO	12300	10475	14.84%
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	4100	2750	32.93%
RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO	8200	5375	34.45%
TRABAJO EN EQUIPO	8200	6825	16.77%
ESTRÉS LABORAL	4100	1250	69.51%

Tabla 3.2.5.7 Cursos de capacitación evaluados con valor ideal, valor real y porcentaje representativo.

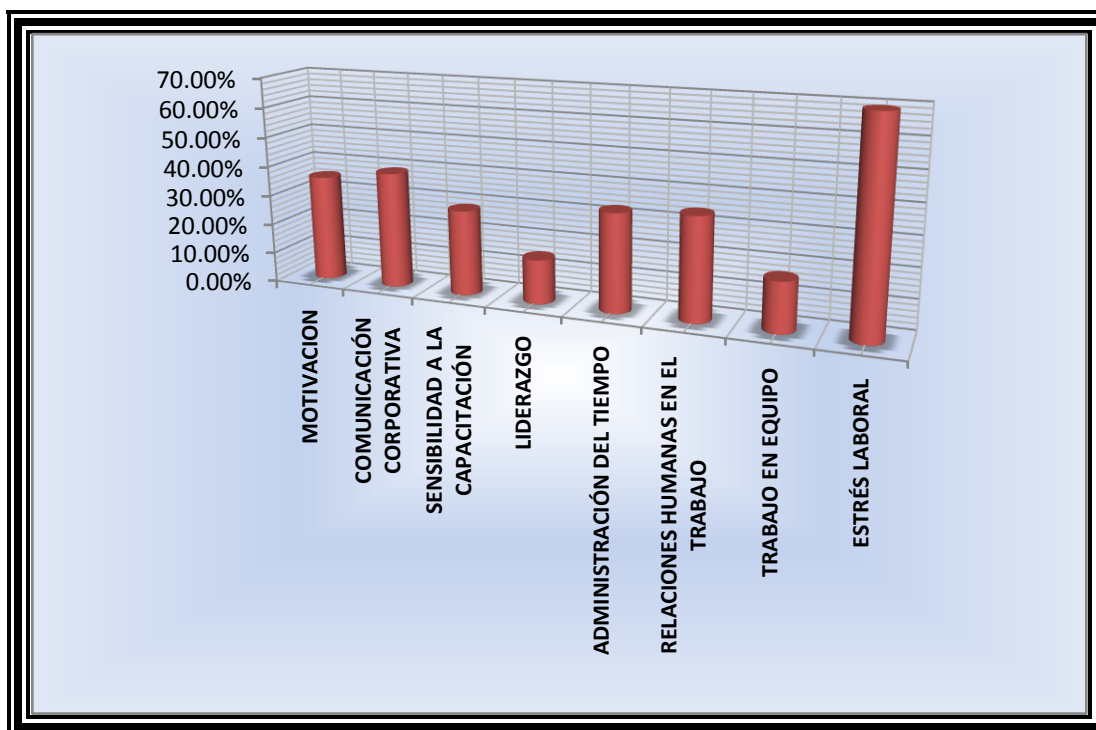


Gráfico 3.2.5.7.1

El gráfico 3.2.5.7.2 muestra los cursos de capacitación evaluados de acuerdo al valor ideal (series 1) y el valor real en el que se encuentra el personal evaluado (series 2).

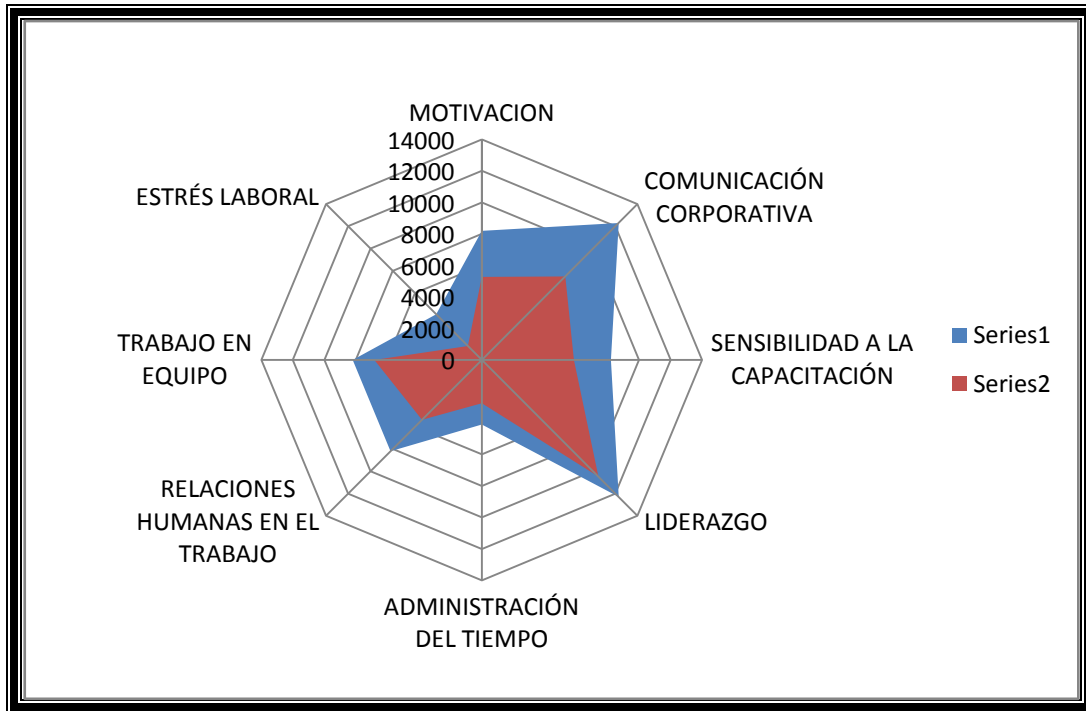


Gráfico 3.2.5.7.2

Capítulo IV Propuesta.

4.1 Justificación.

El recurso más importante como en cualquier organización, lo forma el personal implicado en las actividades laborales, siendo de especial importancia en un grupo de empresas como lo es Grupo Espinosa, en la cual la conducta y rendimiento de sus colaboradores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con compañeros de trabajo, en la comunicación, la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo, tienen el nivel de trato que sea deseable, así como la falta de liderazgo, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

En este sentido y derivado del capítulo 3 en donde se muestran deficiencias en la preparación del personal, se justifica un plan de capacitación en el área de desarrollo humano y mejora en la calidad en el servicio, necesario para el personal de Grupo Espinosa.

4.2 Alcance.

presente plan de capacitación será de aplicación para todo el personal operativo y administrativo que trabaja en Grupo Espinosa

4.3 Fines del plan de capacitación.

Siendo el propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día alentando la iniciativa y la creatividad para ayudar a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

4.4 Objetivos generales del plan de capacitación.

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

4.5 Objetivos específicos del plan de capacitación.

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos del grupo, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de las Empresas del Grupo.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional

4.6 Metas del plan de capacitación.

Capacitar al 100% al personal operativo y administrativo de las empresas que forman grupo Espinosa

4.7 Estrategias del plan de Capacitación.

Las estrategias a emplear serán:

- Desarrollo de cursos prácticos
- Manejo de casos casuísticos de su área
- Metodología de exposición-dialogo
- Uso de dinámicas de reflexión.

4.8 Cursos de capacitación.

A continuación se da una breve descripción de los cursos seleccionados para su impartición en Grupo Espinosa. Los cuales como propuesta inicial serán elaborados, supervisados, dirigidos e impartidos por el Instituto Politécnico Nacional a través de las instituciones experimentadas en el ámbito de la capacitación, tales como la UPIICSA, Centro de Innovación e Investigación Tecnológica y las que estén interesadas y tengan la capacidad para dicho fin. Así como personal del área de capacitación de la misma empresa.

Como es bien sabido el objetivo en los cursos que a continuación se mencionan, fueron el resultado del Diagnostico de Necesidades de Capacitación realizado en Grupo Espinosa.

4.8.1 Curso de motivación.

Objetivo: El curso de motivación, ayudará a comprender la relación motivación-conducta a partir del desarrollo conceptual para lograr los objetivos deseados, enfocándolo hacia un mejor desarrollo en las actividades de cada empresa del grupo; ya que la motivación es la fuerza que nos impulsa a actuar para satisfacer alguna necesidad y que nos hace ser mejor cada día.

4.8.2 Curso de comunicación corporativa.

Objetivo: al finalizar el curso los participantes desarrollaran habilidades que contribuyan a mejorar la comunicación con los demás, dado que el 80% de los problemas en una organización se basan

en una deficiente comunicación, esto solo crea frustración, inestabilidad emocional, estrés, malas relaciones, pérdida de trabajo y hasta enfermedades mortales. La falta de comunicación cuesta mucho dinero, por una información mal codificada podemos perder clientes potenciales y cometer errores graves. Las técnicas aquí aplicadas nos ayudaran a ver las situaciones desde una nueva perspectiva.

4.8.3 Curso de inducción.

Objetivo: el curso de inducción, pretende orientar, ubicar y supervisar a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial. Es un proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Dentro de los propósitos de la inducción encontramos: Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar a los nuevos empleados para que tenga un conocimiento productivo. Establecer actitudes favorables de los mismos hacia la organización, sus políticas y su personal. Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

4.8.4 Curso de liderazgo.

Objetivo: al final del curso los participantes logran identificar las herramientas que ayudes a desarrollar habilidades de Liderazgo para conseguir equipos productivos y motivados con los objetivos de la organización. Este curso hace que el participante identifique el estilo de supervisión que ejerce con su equipo de trabajo y las consecuencias que dicho estilo tiene sobre ña calidad. El curso dará como resultado un ambiente laboral adecuado para el grupo de trabajo.

4.8.5 Curso de administración del tiempo.

Objetivo: que los participantes conozcan y apliquen los elementos fundamentales para una administración del tiempo eficaz, que le permita planear, dirigir y evaluar sus metas logrando alcanzar un equilibrio y desarrollo profesional y personal a partir de sus principios y valores.

4.8.6 Curso de relaciones humanas.

Objetivo: al término del curso los participantes mejoraran las relaciones con los demás, lo cual se traducirá en un aumento de la productividad. Este curso surge como necesidad de lograr el mejor entendimiento entre las personas en todos los ámbitos en que el ser humano se desenvuelve,

especialmente en el laboral ya que un buen entendimiento propicia un aumento de los resultados positivos.

4.8.7. Curso de trabajo en equipo.

Objetivos: los participantes de este curso encontraran la coordinación de las diferentes áreas y procesos para trabajar en conjunto, erradicando los esfuerzos aislados y el trabajo individualista. Se enseña y se forma para el trabajo en equipo, de tal forma que la gente al salir de nuestros cursos conoce la metodología específica para el trabajo en equipo con equipos ya conformados; y se encuentra motivado para transferir el conocimiento al lugar de trabajo, de manera casi inmediata.

4.8.8 Curso de estrés laboral.

El mal humor, irritabilidad, depresión y tensión en el lugar de trabajo son síntomas de estrés laboral, una enfermedad que afecta la salud de los empleados y puede disminuir hasta un 25% su productividad, aunque su manejo varía en cada persona, en general recibir órdenes confusas, falta de estabilidad, presiones financieras y el temor al despido son los principales causas de esta enfermedad laboral, "Los síntomas del estrés laboral suelen pasarse por alto, ya que algunos empleadores los asocian con recursos de los empleados para no trabajar, pero en realidad es una situación grave que no sólo afecta el desempeño, sino la salud de quien la padece y de su entorno".

4.9 Tabla de cursos.

La tabla 4.9.1 muestra una propuesta de cursos con duración, a quienes va dirigido cada uno de ellos, el número de participantes por grupo, el total de participantes de Grupo Espinosa y las instituciones que se proponen para impartir tales cursos.

No. de curso	Nombre del curso	Duración	Dirigido a:	Número de participantes por grupo	Total de participantes a capacitar	Total de Grupos	Institución propuesta para dar curso
1	Curso de Motivación	10 hrs.	coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos y personal operativo	20	660	33	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA

2	Curso de comunicación corporativa	10 hrs.	Gerentes, coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos y personal operativo	20	660	33	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA
3	Curso de Inducción	5 hrs.	coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos y personal operativo	20	660	33	GRUPO ESPINOSA
4	Curso de Liderazgo	16 hrs.	Gerentes, coordinadores, jefes, supervisores,	20	200	10	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA
5	Curso de Administración del tiempo	10 hrs	coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos y personal operativo	20	660	33	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA
6	Curso de Relaciones Humanas	16 hrs.	Gerentes, coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos y personal operativo	20	660	33	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA
7	Curso de trabajo en Equipo	16 hrs.	coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos y personal operativo	20	660	33	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA
8	Curso de Estrés laboral	10 hrs.	Gerentes, coordinadores, jefes, supervisores, asistentes administrativos	20	200	10	UPIICSA, CITEC, GRUPO ESPINOSA

Tabla 4.9.1

4.10 Recursos.

4.10.1 Humanos.

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

4.10.2 Materiales.

- **INFRAESTRUCTURA:** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de Grupo Espinosa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** Esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO–EDUCATIVO:** Entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

4.11 Financiamiento.

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados por Grupo Espinosa.

4.12 Presupuesto

A continuación se presenta un formato de presupuesto tentativo sobre los gastos que se llevarían a cabo para iniciar el proceso de capacitación y que finalmente se determinarían por parte de Grupo Espinosa.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total \$
Pasajes terrestres	Pesos	Variable		
Plumones de colores	Pieza	10		
Lápices	Pieza	30		
Plumas	Pieza	30		
Hojas blancas	Paquete c/500ps	4		
Folders	Paquete	4		
Carpetas	Pieza	20		
Video proyector	Equipo	2		
Pizarrón	Pieza	1		
Elaboración de manuales	Pieza	100		
Materiales para dinámicas	Actividad	10		
Hojas de rota folio	Pieza	100		
Honorarios de expositores	Pesos	Variable		
Renta de salas para capacitación	Pesos	Variable		
Imprevistos				

Tabla de Presupuesto

4.13 Cronograma de capacitación.

En la tabla 4.13.1 se muestra una distribución de los cursos detectados en el DNC, con duración, cantidad de equipos a capacitar por semana, el total de equipos que se espera capacitar por mes y los espacios para anotar cuantos equipos se capacitaron durante los siguientes 12 meses.

CURSOS	DURACION DE CURSO	EQUIPOS A CAPACITAR POR SEMANA	EQUIPOS CAPACITADOS POR MES	MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Curso de Motivación	10 hrs.	2	8														
Curso de comunicación corporativa	10 hrs.	2	8														
Curso de Inducción	5 hrs.	3	12														
Curso de Liderazgo	16 hrs.	2	8														
Curso de Administración del tiempo	10 hrs	3	12														
Curso de Relaciones Humanas	16 hrs.	2	8														
Curso de trabajo en Equipo	16 hrs.	2	8														
Curso de Estrés laboral	10 hrs.	2	8														

Tabla 4.13.1

4.14 Resultados esperados.

La estrategia de capacitación organizacional estará basada en un sistema de acciones concebidas, proyectadas a corto-mediano-largo plazo, ejecutadas, controladas y evaluadas a escala de la organización, dirigidas al logro de las competencias técnicas, profesionales y gerenciales requeridas para que todo su equipo humano alcance, mantenga y desarrolle, de forma sostenible, los niveles de desempeño individual y grupal necesarios para la materialización de los Objetivos Estratégicos Organizacionales, a lo largo de todo el horizonte abarcado por estos.

Esta Estrategia constituirá uno de los pilares fundamentales, por ser el soporte esencial para el logro de cada una de las condiciones fundamentales que garanticen a futuro, la efectividad del desempeño individual y por tanto del organizacional (que las personas sepan, quieran y puedan hacer en cada momento todo lo necesario para el logro de las metas de la organización, en la mayor armonía posible con sus propias metas individuales de desarrollo) y contribuir decisivamente a que se logren las otras condiciones.

Un compromiso gerencial para la ejecución inmediata del proceso de capacitación y la toma de las decisiones y acuerdos pertinentes.

Un proceso operativo de intercambios con todos los miembros, orientado a establecer y/o clarificar, cuáles son las proyecciones inmediatas y futuras del trabajo de la organización, las principales metas planteadas por el nivel superior y las aspiraciones estratégicas fundamentales del equipo directivo

Deberán identificarse posteriormente las necesidades educativas individuales, considerando el aporte de cada persona desde su puesto de trabajo al logro de las metas de la organización; por lo tanto, es decisivo el resultado de este punto y debemos hacer el máximo esfuerzo por obtenerlo con la máxima calidad posible. Para la ejecución de las actividades relacionadas en este punto, que tienen una fuerte implicación gerencial y requieren un enfoque de consultoría para facilitar procesos, se sugiere la solicitud de asesoría especializada y/o a la DRH de la Organización, en el caso de que la entidad no cuente con personas de experiencia en intervenciones de este tipo.

Análisis de la plantilla por áreas funcionales de desempeño y por categoría ocupacional. Ver, en cada área y por categoría: cantidad de trabajadores, edad, sexo, antigüedad laboral, antigüedad en el sector, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, situación con respecto al calificador del cargo que ocupa (especialmente la calificación profesional y la pertinencia de esta para el puesto), estudios actuales..

Obtener y valorar criterios del jefe inmediato sobre cada trabajador, especialmente en cuanto a capacidad real demostrada en su desempeño y sobre sus posibilidades y perspectivas de desarrollo.

Analizar resultados del área en los periodos recientes y valorar críticamente la correspondencia entre los resultados individuales y los del área. Así como los resultados generales de la organización en los periodos recientes (cumplimiento de objetivos e imagen lograda, fundamentalmente), y valorar críticamente la correspondencia entre los resultados individuales y los organizacionales.

Análisis de las necesidades educativas estratégicas por áreas de desempeño, y proyección de las soluciones estratégicas a las mismas. En este punto es muy importante considerar y tener presente el horizonte temporal definido por la dirección de la organización para el logro de sus metas estratégicas. No tiene sentido proyectar acciones para resolver necesidades educativas individuales para un periodo de tiempo que no sea coherente con el momento en que la entidad necesita que ese trabajador adquiera y ponga en práctica las nuevas competencias. Por tanto, al proyectar la capacitación individual deberá considerarse en qué momento se espera que el trabajador alcance el nivel de competencia esperado, y las acciones y los compromisos de cumplimiento se establecerán con respecto a esa fecha.

De igual modo, deberá tenerse en cuenta que la capacitación requiere un desglose temporal de las metas a alcanzar, que tenga lógica desde el punto de vista del avance gradual del formado de lo más simple hacia lo más complejo, y que responda también al avance gradual de la organización hacia sus metas estratégicas. Por ejemplo:

Supongamos que está proyectado instalar una nueva maquinaria dentro de tres años. No es necesario preparar simultáneamente al 100 % de los trabajadores en este tema desde este año, sino que se puede distribuir la formación por grupos, e ir resolviendo otras necesidades previas al mismo tiempo. En el primer año se puede capacitar en este tema a los trabajadores que tengan vencidos los conocimientos sobre maquinaria, generales que hacen falta para poder asimilar el trabajo en dicho equipo, y al mismo tiempo se puede impartir mantenimiento básico a los que no los tienen. En el segundo año, este último grupo puede avanzar hacia instalación y el primero profundizar aún más en este tema e ir ganando especialización. En el tercer año, se puede organizar un ciclo de entrenamientos en grupo donde los trabajadores del primer grupo entrenan y preparan a los del segundo, con lo que se gana homogeneidad en el nivel y se fortalecen los vínculos y la integración, y la entidad estará lista para rentabilizar la inversión que ha hecho para instalar la nueva maquinaria y para preparar a su equipo humano en el tema.

Acciones:

Establecer las principales brechas actuales de formación en cada área de desempeño, de manera individual y procurando consenso con los implicados. Se debe precisar:

- Brechas con respecto al desempeño exigido en el puesto actual (calificador).

- Brechas con respecto a la proyección perspectiva del desarrollo del trabajador (o sea, para la carrera profesional, en el propio puesto actual o en posibles puestos futuros; por ejemplo, para la reserva de cuadros, los jóvenes trabajadores, etc.)

En todos los casos, tener presente que la brecha es la distancia que separa al trabajador del desempeño requerido para su máxima contribución al logro de las metas organizacionales y la satisfacción de las necesidades estratégicas de la entidad; es decir, que la prioridad siempre deberán tenerla las necesidades de capacitación cuya solución impacte sobre los resultados organizacionales.

Negociar con las fuentes que prestarán los servicios de capacitación y establecer los compromisos correspondientes, derivando de estos los planes de acción respectivos en la entidad.

Definir en cada área los planes estratégicos individuales de capacitación, a partir de los compromisos negociados con las fuentes que ofertarán los servicios requeridos por la organización.

Definir de forma negociada, los siguientes elementos:

- Formas, métodos y momentos para el control y evaluación de los resultados del plan estratégico de capacitación proyectado, así como las posibles implicaciones laborales derivadas de los resultados.
- Formas, métodos y momentos en los que el trabajador contribuirá a la multiplicación del aprendizaje y la difusión de los conocimientos que ha adquirido, a través de la organización. (Compromisos de ambas partes al respecto).

Otros elementos que sea preciso establecer:

- Establecer la metodología, los mecanismos, plazos y participantes en los procesos de evaluación del impacto de la capacitación que deberán desarrollarse periódicamente en todas las áreas y a escala de la organización, para conocer y tomar medidas sobre la rentabilidad de la inversión que hace la organización en desarrollar profesionalmente a su equipo humano, entre otros elementos.
- Proyectar los presupuestos requeridos para la ejecución de la estrategia, teniendo en cuenta todos los aspectos señalados y otros que puedan ser necesarios en dependencia de las diferentes modalidades de capacitación a utilizar y su tiempo de duración, los costos en que se incurrirá en cada una, etc.
- Preparar un documento único que contenga, en forma de Proyecto, lo esencial de todos los elementos identificados, formulados y proyectados en cada punto (abarcando todas las áreas de desempeño de la organización), y circularlo entre los miembros del Consejo de Dirección para su estudio y análisis.

- Presentar y defender, en sesión ampliada del Consejo de Dirección, el Proyecto de Estrategia de Capacitación Organizacional para el periodo determinado
- Dar seguimiento sistemático, por diferentes vías, tanto a escala organizacional como por áreas, al cumplimiento de la Estrategia de Capacitación aprobada, haciendo especial énfasis en exigir el cumplimiento de los cronogramas por parte de todos los implicados, y en que se evalúe la calidad y el impacto de las diferentes acciones.

Conclusiones.

Finalmente, al término de la capacitación, Grupo Espinosa, estará preparado para:

- Reducir desperdicios.
- Eliminar tiempos muertos.
- Potenciar las capacidades y habilidades del personal, con las actividades que desarrollan en su ámbito laboral.
- Aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar, lo cual resultará significativo porque facilitará el cambio.
- Conocer, transmitir e identificar al personal el desarrollo de la misión, la visión y los valores de Grupo Espinosa.
- Alcanzar el reconocimiento y la motivación del personal por parte de sus superiores a través de los resultados de su trabajo y el alcance de los objetivos que se establezcan en su área.
- Obtener una relación directa entre los cursos que reciba el personal para potenciar sus capacidades y habilidades con las actividades que desarrollan en su ámbito laboral, a través del cumplimiento de la capacitación programada.
- Realizar un compromiso entre la empresa y el trabajador para cumplir con la máxima calidad en la atención al cliente y el producto terminado.
- Que los trabajadores conforme a los resultados que se alcancen, mantengan una práctica de igualdad y respeto en su entorno de trabajo.
- Que los trabajadores tengan a tiempo los materiales necesarios para llevar a cabo sus actividades.
- Concluir que exista un ambiente laboral de respeto y que el trato entre compañeros sea cordial.
- Lograr que el trabajo en equipo se vea reflejado en la mejora de los resultados de su área de trabajo.
- Hacer que los trabajadores se sientan comprometidos a trabajar en equipo para lograr resultados.
- Beneficiar a los colaboradores para que se sientan identificados con el lugar de trabajo y se sientan orgullosos de ser parte de su ámbito laboral.
- Que el personal manifieste conocer y asuma sus responsabilidades de forma correcta en el desempeño de sus actividades para lograr los resultados deseados.

- Que el personal conozca el resultado final del trabajo de su empresa a través del establecimiento de metas y compromisos para su logro.
- Lograr el establecimiento y mantenimiento de controles a través del conocimiento de la normatividad aplicable a su ámbito laboral y a sus procesos y que a su vez este se alinee a los procedimientos diseñados para el grupo de trabajo.
- Mejorar el clima de trabajo en las diferentes áreas y que se reflejen los factores favorables y desfavorables, lo cual permitirá orientarse hacia el desarrollo de un clima mejor tanto para los trabajadores como para los factores de producción y competitividad
- En la medida que se logre un equilibrio, los trabajadores podrán sumergirse en sus labores, esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño, concebir el trabajo como parte central de su vida y que puedan disfrutar de la participación en la toma de decisiones.
- Agregar factores motivadores adicionales al empleo para hacerlo más gratificante y sobre todo, estimular el crecimiento y la autorrealización.

Así como también se espera que al aplicar el plan de capacitación, Grupo Espinosa logre:

- 1) Aumentar la competitividad del Grupo.
- 2) Mantener una fuerza laboral altamente productiva.
- 3) Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- 4) Mejorar la interacción entre los trabajadores y promover conductas positivas.
- 5) Mejorar el clima de trabajo.
- 6) Minimizar el índice de ausentismo.
- 7) Promover una cultura de mejoramiento continuo.
- 8) Aumentar la creatividad e innovación en los procesos

Bibliografía.

Textos.

- Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo 2006, STPS.
- Estrategia Internacional de México en el mundo del trabajo, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, dic. 2005.
- Fragmentos sobre la Nueva Cultura Laboral en el actual Gobierno, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Coordinación General de Planeación y Política Sectorial, México, 2006.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Poder Ejecutivo Federal, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, 2006.
- Programa Nacional de Política Laboral 2001-2006, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, 2006.

Revistas.

- Arbesú Verduzco, Luis Ignacio y González Santos Reina J., "Cultura y trabajo en el contexto de la globalización", Revista Mexicana del Trabajo, no. 2, 2005.
- Contreras, Montellano Oscar F., Trabajando en internet: nueva economía, nuevas ocupaciones y nuevas realidades laborales. Pág. 287-248. Revista mexicana del trabajo y de la previsión social núm.3, ene.2007.
- Entorno a la Nueva Cultura Laboral, (compilación de entrevistas) Congreso del Trabajo, CONAMPROS, Programa Nacional de Protección al Salario, México, folleto impreso en abril del 2005.

Artículos.

- Altisen, Claudio, El teletrabajo, opción laboral del futuro...hoy; artículo de la revista Mundo Laboral núm.5, septiembre. 2006 de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, Pág. 21-26.
- Bravo Ramírez, Francisco J., Expectativas laborales para el próximo milenio, artículo de la revista del sector laboral "Colaborar" núm.1, nov.-dic. 2007 de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, Pág. 6-7.
- Grijalva Sánchez, Roberto, El trabajo; la verdadera revolución del siglo XXI, artículo de la revista Mundo Laboral núm.3, septiembre. 2004 de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, Pág. 27-29.
- Moctezuma, Barragán, Javier; Nueva Cultura Laboral, diálogo obrero-patronal, artículo de la revista del sector laboral "Colaborar" núm.4, may-junio del 2005 de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, Pág. 5-8.

- Vargas Rivera, Humberto Pbro., "Inculturación. Una urgencia pastoral", 1005. Artículo de la Revista Mexicana del Trabajo, no. 2, 2007.

Paginas de Internet.

<http://www.denegocio.com.mx/031210Culturalaboral.htm>

http://weblogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle6302.html

<http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=que+es+la+i+mparticion+de+la+capacitacion+para+el+desarrollo+empresarial&ots=IPf>

http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=&q=cache:9W1htsjy0ukJ:www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_24.pdf+capacitacion+para+el+desarrollo+empresarial,+que+es

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/23/evgabi.htm>

<http://erc.msh.org/readroom/espanol/perform.htm>

www.paginasprodigy.com/matrixpublicidad/porquedebocapacitar.htm

<http://www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtml>

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf

Anexo 1 Tabla 3.2.1.1 Captura DNC empresa PEGASO.

RE AC TIV O	E V 1	E V 2	E V 3	E V 4	E V 5	E V 6	E V 7	E V 8	E V 9	E V 10	E V 11	E V 12	E V 13	E V 14	E V 15	E V 16	E V 17	E V 18	E V 19	E V 20	E V 21	E V 22	E V 23	E V 24	E V 25	E V 26	E V 27	E V 28	E V 29	E V 30	E V 31	E V 32	E V 33	E V 34	E V 35		
1	a	c	c	a	b	c	e	a	c	b	b	c	b	c	c	b	c	b	d	c	c	c	c	e	c	c	c	b	c	d	a	c	c	b	e		
2	a	a	c	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	c	d	d	a	d	a	a	d	a	c	a	a	a	d	d	a	a	a	a	a	a	b	
3	c	c	c	d	d	c	c	e	e	c	e	c	d	e	a	d	c	d	a	c	c	b	e	c	d	c	c	a	c	c	e	c	c	c	a		
4	d	d	b	c	c	c	c	d	e	d	b	c	d	c	c	e	c	c	c	d	d	a	d	c	c	c	b	a	c	d	c	c	c	a	c		
5	a	b	c	b	c	c	c	c	b	c	c	a	c	a	c	c	c	b	c	c	b	c	b	a	a	a	a	b	a	e	c	a	b	b	a	c	
6	a	a	b	a	b	b	b	b	a	a	c	c	a	b	a	c	c	b	a	a	c	a	a	b	a	b	b	a	e	c	c	a	b	a	c		
7	c	c	d	c	b	c	b	c	c	b	c	b	b	a	e	a	c	c	c	c	c	c	c	c	c	a	c	a	a	c	e	a	b	a	b	e	
8	a	c	b	c	a	a	b	b	a	a	b	a	a	a	b	a	c	a	c	b	a	a	a	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	
9	c	c	d	e	e	e	c	a	e	c	c	e	a	c	e	a	c	c	e	c	a	c	c	c	c	c	c	a	a	c	e	e	e	a	a	e	
10	c	c	c	d	e	e	c	e	d	e	e	c	e	d	c	d	c	c	a	e	d	c	e	c	d	c	c	c	d	c	c	c	d	e	c	a	
11	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	a	a	d	a	a	d	a	a	a	
12	b	d	d	b	b	b	d	d	c	b	b	d	a	d	d	d	d	a	d	b	b	c	b	e	b	b	c	e	a	d	d	b	d	d	d	d	
13	b	b	b	b	b	b	b	c	b	b	a	b	c	c	c	c	c	b	c	b	c	b	b	b	b	b	b	a	b	a	c	b	b	c	c	c	
14	a	c	b	b	a	b	c	a	c	a	a	a	a	a	c	a	c	a	c	a	c	a	a	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	e
15	a	a	b	a	b	a	a	b	a	a	a	a	b	a	a	b	c	a	b	c	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c
16	b	b	a	b	a	a	c	b	a	a	a	e	b	a	e	b	c	c	b	c	c	c	a	c	c	a	b	c	a	c	a	b	a	b	a	d	

Tabla 3.2.1.1 Captura DNC (Parte a).

RE AC TIV O	E V 36	E V 37	E V 38	E V 39	E V 40	E V 41	E V 42	E V 43	E V 44	E V 45	E V 46	E V 47	E V 48	E V 49	E V 50	E V 51	E V 52	E V 53	E V 54	E V 55	E V 56	E V 57	E V 58	E V 59	E V 60	E V 61	E V 62	E V 64	E V 65	E V 66	E V 67	E V 68	E V 69	E V 70		
1	d	b	a	a	c	a	c	d	c	a	c	a	a	b	a	b	a	b	c	b	b	c	b	e	a	c	c	c	c	c	b	c	b	a	b	
2	c	a	e	a	a	a	d	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	e	a	d	a	a	a	d	c	a	a	d	a	c	a	e	a	e	a	
3	c	c	c	e	d	a	c	b	c	c	c	d	e	c	c	d	e	d	b	d	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	d	
4	c	d	c	c	a	e	c	b	e	a	c	d	b	b	a	d	c	c	c	b	c	c	b	d	c	c	c	c	b	c	c	c	c	b	a	
5	c	c	a	a	c	a	a	b	a	c	a	a	e	c	a	b	c	a	a	d	a	c	b	c	b	a	c	a	c	a	b	c	d	c	e	
6	b	a	a	a	a	a	a	c	c	c	a	c	b	c	a	a	a	c	b	c	b	c	b	a	b	c	c	a	c	c	c	c	a	c	d	
7	b	c	c	d	c	b	b	d	e	e	c	c	e	c	c	b	a	c	c	c	e	b	c	c	a	a	d	a	d	c	d	c	c	c	c	
8	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	b	b	a	a	a	a	a	a	a	b	b	a	c	a	a	a	a	a	a	b	a	c	a	b	a	
9	c	e	c	a	c	c	c	b	c	e	a	b	b	c	e	e	c	c	a	a	c	b	a	b	a	e	e	a	c	e	c	e	c	e	c	b
10	c	e	d	d	c	e	c	c	c	a	c	e	e	c	e	c	c	e	c	e	b	e	c	c	c	c	c	c	e	a	c	c	c	c	c	b
11	d	a	a	a	a	d	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	d	a	a	a	a	a	a	a	a
12	e	b	b	d	d	c	d	b	b	b	b	a	a	d	b	b	d	d	b	b	d	b	d	d	b	d	b	a	d	b	a	d	c	d	d	d
13	c	c	b	c	c	b	b	b	b	c	b	b	a	b	b	b	b	b	a	c	b	a	b	b	b	b	a	c	c	b	b	a	b	b	b	b
14	a	b	c	a	b	b	a	b	c	b	a	b	a	a	a	a	a	a	c	b	a	b	b	b	b	a	b	a	a	b	b	c	a	a	a	a
15	b	d	a	a	a	a	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	b	a	c	b	a	a	a	c	c	c	a	b	a
16	a	a	a	b	b	a	b	b	c	c	b	a	a	c	c	a	c	b	c	b	b	c	c	b	b	c	b	a	c	b	b	c	a	c	d	d

Tabla 3.2.1.1 Captura DNC (Parte b).

REACTIVO	EV 71	EV 72	EV 73	EV 74	EV 75	EV 76	EV 77	EV 78	EV 79	EV 80	EV 81	EV 82	EV 83	EV 84	EV 85	EV 86	EV 87	EV 88	EV 89	EV 90	EV 91	EV 92	EV 93	EV 94	EV 95	EV 96	EV 97	EV 98	EV 99	EV 00
1	c	a	c	d	d	b	a	b	c	a	a	b	c	c	c	b	b	b	c	c	c	a	c	b	c	b	a	c	a	c
2	d	a	a	b	e	a	a	b	c	a	e	d	a	a	a	c	a	c	c	c	a	a	a	a	a	a	e	d	c	e
3	b	d	b	b	d	d	c	c	a	e	a	c	c	c	c	d	c	a	a	b	a	c	a	c	b	b	d	c	a	c
4	b	e	d	d	c	a	b	c	c	e	a	b	c	a	a	a	c	c	a	c	c	c	c	d	b	a	b	c	b	c
5	c	b	b	b	e	a	c	c	a	b	c	d	c	a	c	b	b	e	c	a	e	b	a	c	c	b	b	e	a	e
6	b	a	c	a	c	b	c	b	c	a	e	c	b	c	c	a	c	c	e	c	a	a	b	b	b	b	c	e	b	e
7	c	d	b	a	e	a	d	b	c	b	c	e	c	c	c	d	c	e	e	e	a	c	c	c	c	c	c	c	e	e
8	c	b	c	a	c	a	a	a	a	a	b	a	a	a	b	c	a	d	c	a	a	b	c	a	c	b	b	a	a	e
9	d	b	c	a	c	a	c	d	e	a	d	e	c	c	c	e	c	e	e	e	c	c	d	a	c	e	e	c	a	c
10	d	e	c	e	e	e	c	c	c	e	a	e	c	c	c	c	c	b	a	c	e	d	c	e	c	e	e	c	b	c
11	a	a	d	a	d	a	a	a	a	a	d	d	a	a	a	a	a	d	a	a	b	b	b	d	a	a	a	b	d	
12	c	c	b	c	e	a	b	d	b	a	b	a	d	d	c	d	a	b	d	c	b	c	d	b	b	b	d	a	a	e
13	b	b	a	a	b	b	c	b	b	a	c	b	b	b	c	b	b	b	b	a	c	b	b	b	b	c	c	a	b	c
14	c	b	c	a	e	a	a	b	a	a	e	c	a	a	a	a	a	c	c	a	a	a	c	a	b	c	a	b	c	e
15	b	e	c	a	e	a	a	a	a	a	a	b	b	c	a	a	a	a	c	a	a	a	b	a	b	b	a	a	b	e
16	c	b	c	a	e	b	a	c	c	a	e	c	b	c	c	a	a	a	e	b	a	c	b	a	b	b	b	a	b	e

Tabla 3.2.1.1 Captura DNC (Parte c).

REACTIVO	EV101	EV102	EV103	EV104	EV105	EV106	EV107	EV108	EV109	EV110	EV111	EV112	EV113	EV114	EV115
1	b	a	b	a	a	b	a	b	a	c	d	c	c	c	c
2	b	c	a	b	b	b	d	a	a	c	e	a	e	d	c
3	a	e	b	e	a	a	d	d	d	d	a	c	a	c	c
4	c	b	b	c	c	c	d	c	e	c	c	d	c	d	a
5	b	a	c	c	a	a	c	c	b	c	a	a	e	c	e
6	a	c	c	b	a	a	b	b	c	c	a	a	c	c	e
7	d	c	a	c	c	c	b	a	c	b	e	c	c	b	e
8	a	a	a	b	a	a	a	a	b	a	a	c	e	b	c
9	c	c	e	b	a	a	b	b	e	c	c	e	e	a	c
10	e	d	d	d	e	e	c	e	e	c	c	c	e	e	c
11	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	d	d	a	a	a
12	d	c	d	b	d	d	b	b	b	c	d	d	d	d	d
13	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	a	b	b	b
14	b	c	a	b	a	a	b	b	b	c	a	a	a	a	c
15	b	c	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c
16	c	b	a	a	a	a	b	b	b	c	b	d	b	a	c

Tabla 3.2.1.1 Captura DNC (Parte d).

Anexo 2 Tabla 3.2.2.1 Captura DNC empresa INGRAMEX.

REACTIVO	EV1	EV2	EV3	EV4	EV5	EV6	EV7	EV8	EV9	EV10	EV11	EV12	EV13	EV14	EV15	EV16	EV17	EV18	EV19	EV20	EV21	EV22
1	a	a	c	b	b	a	a	a	b	d	a	b	a	b	a	c	c	b	b	b	b	a
2	a	a	a	a	a	a	a	a	d	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	d	a	a
3	c	e	b	c	e	c	d	e	e	c	d	c	d	c	d	c	c	c	c	c	c	c
4	c	a	b	c	c	b	d	b	c	b	c	b	a	b	c	d	b	b	b	b	b	c
5	a	b	b	b	c	a	a	e	b	b	b	a	b	a	a	a	a	a	a	b	a	a
6	a	b	c	b	a	c	a	a	c	c	a	b	a	b	a	a	a	a	c	c	b	b
7	a	c	b	c	a	a	b	c	c	c	d	b	b	c	d	a	a	a	c	c	c	c
8	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a
9	a	b	c	a	a	c	a	a	a	c	c	a	a	b	a	a	a	a	c	a	a	c
10	e	c	c	b	a	d	d	c	d	b	e	e	e	d	c	d	e	e	c	b	c	e
11	a	a	a	b	b	a	a	a	a	a	a	b	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a
12	a	b	b	b	a	b	b	d	c	d	c	b	b	b	a	d	b	b	b	b	b	b
13	b	b	b	b	a	a	a	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	a	b	b	b	b
14	a	a	a	a	b	b	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	b	a	b	b	b	a
15	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	b	a	a	a
16	a	c	b	b	b	b	a	a	a	c	b	c	a	b	a	b	a	a	c	b	b	b

Tabla 3.2.2.1 Captura DNC (Parte a).

REACTIVO	EV2 3	EV2 4	EV2 5	EV2 6	EV2 7	EV2 8	EV2 9	EV3 0	EV3 1	EV3 2	EV3 3	EV3 4	EV3 5	EV3 6	EV3 7	EV3 8	EV3 9	EV4 0	EV4 1	EV4 2	EV4 3	EV4 4
1	b	c	b	b	a	a	a	b	a	a	b	c	b	a	b	a	a	a	a	c	c	a
2	a	a	a	a	d	a	b	a	a	a	a	d	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a
3	c	d	d	e	d	d	c	c	e	b	d	b	c	a	d	e	c	d	e	c	c	e
4	c	c	d	b	c	c	c	c	d	b	c	a	c	c	c	d	c	c	d	c	a	d
5	c	a	a	a	b	b	a	c	a	b	a	c	a	a	c	a	c	a	a	c	a	a
6	a	a	a	a	a	a	b	a	a	c	b	c	b	a	b	a	c	b	a	c	b	a
7	a	a	a	a	c	b	c	c	a	c	b	e	b	c	b	a	c	b	a	c	a	a
8	a	c	a	a	a	a	a	a	b	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a
9	a	a	a	b	a	b	b	c	a	c	a	d	a	b	a	a	c	b	a	a	c	a
10	a	d	e	e	a	c	c	c	e	c	d	c	c	d	e	e	c	c	e	c	c	e
11	b	a	a	a	a	a	a	a	a	c	b	d	a	a	a	a	a	a	a	d	a	a
12	a	c	b	a	a	b	b	b	b	c	b	d	b	b	b	b	d	b	b	d	a	a
13	b	b	a	a	a	b	a	b	b	b	b	a	a	a	b	a	b	b	b	b	a	a
14	b	b	a	b	a	a	b	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a
15	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a
16	b	c	a	b	b	b	b	b	a	c	a	c	b	a	b	a	a	a	a	c	c	a

Tabla 3.2.2.1 Captura DNC (Parte b).

Anexo 3 Tabla 3.2.5.1 Captura DNC Personal administrativo Grupo Espinosa (PEGASO, INGRAMEX, APOLO, ULTRA, DIGITAL PRESS Y EGA).

REACTIVO	EV 1	EV 2	EV 3	EV 4	EV 5	EV 6	EV 7	EV 8	EV 9	EV 10	EV 11	EV 12	EV 13	EV 14	EV 15	EV 16	EV 17	EV 18	EV 19	EV 20	EV 21	EV 22	EV 23	EV 24	EV 25	EV 26	EV 27	EV 28	EV 29	EV 30	EV 31	EV 32	EV 33	EV 34	EV 35	EV 36	EV 37	EV 38	EV 39	EV 40	EV 41			
1	c	a	c	b	b	b	b	b	a	a	a	b	b	c	b	a	b	a	b	c	c	c	b	a	b	a	c	a	b	a	a	b	a	a	b	a	b	b	c	d	a	b	b	
2	c	c	c	a	d	a	a	c	d	c	a	d	d	c	a	d	a	c	a	d	d	d	a	a	a	a	a	a	a	e	a	a	a	a	a	d	d	a	a	d	a	a	d	
3	b	d	c	d	c	c	d	d	d	c	e	d	c	c	c	a	d	d	c	a	a	a	c	c	c	e	c	c	c	c	c	d	e	c	c	c	d	c	a	d	e	b		
4	c	c	b	c	b	c	b	b	b	d	c	b	b	a	c	b	a	b	b	a	a	a	b	c	c	c	d	b	c	b	b	d	c	c	a	a	b	c	a	a	b	c	a	a
5	c	c	c	b	c	b	b	d	c	a	c	c	b	c	d	c	a	d	c	d	d	d	b	b	a	b	a	a	d	d	b	c	a	a	b	c	b	e	a	b	d			
6	c	b	c	b	c	b	b	d	c	a	b	b	c	c	c	b	a	c	c	c	c	c	b	c	b	c	a	b	a	c	a	a	a	a	a	a	c	b	a	a	a	b	d	
7	c	c	c	b	b	c	c	d	c	c	b	b	b	c	b	c	a	a	b	c	d	c	b	b	c	b	c	c	c	b	c	c	c	c	c	b	d	a	e	a	b	d		
8	a	b	b	a	b	a	b	a	a	b	a	a	b	a	b	d	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	d	a	b	c	
9	c	c	c	c	d	b	c	e	d	a	d	c	d	c	c	d	a	e	c	a	a	c	b	a	a	b	a	c	a	e	a	d	a	c	c	b	e	d	c	d	d			
10	c	d	e	e	d	d	d	d	b	e	b	c	c	d	e	c	c	e	d	e	e	e	e	e	e	d	c	e	d	e	d	e	e	e	c	d	e	a	c	c	d			
11	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	d	d	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	b	b	a	a	d	a	d	a	b	a			
12	e	b	b	b	b	c	c	c	d	c	c	b	c	d	b	c	a	c	d	c	d	e	b	b	c	c	b	c	c	c	b	b	c	b	b	a	b	e	b	d	d			
13	b	a	b	b	b	b	b	b	c	b	b	b	a	b	b	c	a	b	a	b	b	b	a	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	a	b	b		
14	a	c	c	b	a	b	c	a	c	d	a	c	a	a	c	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	c	
15	a	b	b	a	a	b	b	a	a	a	a	b	a	a	b	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c
16	c	b	c	b	b	b	b	b	d	b	c	b	c	c	b	e	a	b	b	c	c	c	b	a	a	a	c	b	a	b	b	b	a	b	b	b	b	d	c	b	d			
EGA												UDP												ULTRA	INGRAMEX			PEGASO	APOLO															

Tabla 3.2.5.1 Captura DNC personal administrativo.